



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA
METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD PARA EL
FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE
PRODUCTORES DE PLANTAS MEDICINALES JAMBI KIWA”**

AUTOR:

JORGE LUIS CASTRO POMAQUIZA

RIOBAMBA- ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el trabajo de investigación sobre el tema “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PLANTAS MEDICINALES JAMBI KIWA**” previo a la obtención del título de **INGENIERO DE EMPRESA**, ha sido desarrollado por la Señor **JORGE LUIS CASTRO POMAQUIZA**, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Rosa Yolanda Ponce Armijos

DIRECTORA DE TESIS

Ing. Jorge Bolívar Alvarado Maldonado

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, **JORGE LUIS CASTRO POMAQUIZA**, estudiante de la Escuela Ingeniería de Empresas, de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Jorge Luis Castro Pomaquiza

AUTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

Le doy gracias a Dios por darme salud y vida sobre todo a una familia maravillosa quienes supieron apoyar en todo momento, a mi padre Rumaldo Castro y a mi madre Zoila Rosa Pomaquiza y a mis hermanas Cecilia, Obdulia y Zoila Castro Pomaquiza quienes han sido el pilar fundamental en mi vida estudiantil.

Finalmente agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresa, Escuela de Ingeniería de Empresas por darme la oportunidad de formarme como profesional, también a la Sra. Rosa Guamán gerente de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa por brindar su apoyo en este proceso de investigación, igualmente a mi tutora de tesis a la Ingeniera Rosa Ponce y al Ingeniero Jorge Alvarado por guiar en los procesos de este trabajo investigativo.

Jorge Luis Castro Pomaquiza

AUTOR DE TESIS

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mi Dios por ser un apoyo en mis días difíciles y sobre todo por regalarme una familia maravillosa. Con mucho cariño a mis padres Rumaldo Castro y Rosa Pomaquiza quienes me han inculcado con valores y principios a ser un ser humano de bien, y a mis tres hermanas que siempre han estado pendientes de mí brindándome su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida. Igualmente este trabajo va dedicado a mi abuelito José Manuel Pomaquiza Saula quien más que ser mi abuelo es un amigo, una persona maravillosa que gracias a Dios sigue a mi lado.

Jorge Luis Castro Pomaquiza

AUTOR DE TESIS

RESUMEN

Ante grandes cambios que vienen generando en la actualidad en todas las organizaciones, es necesario que posean herramientas para que la gestión sea interactiva y competitiva, el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que ayuda a traducir la misión y visión en objetivos operativos mediante los indicadores financieros y no financieros que ayuda a mejorar el desempeño organizacional.

El presente trabajo tiene como finalidad de diseñar e implementar un modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento organizacional de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa ubicado en el Barrio Santa Cruz, Cantón Riobamba de la Provincia de Chimborazo, para lo cual se realizó un análisis situacional con la finalidad de determinar las acciones a plantear, además se elaboró una mapa estratégico que es una representación gráfica que permite una mejor visualización de la medición estratégica del Balanced Scorecard.

La implementación del Balanced Scorecard como un sistema de medición a través de un sistema informático que permite vigilar y controlar el cumplimiento de las estrategias planteadas logrando mejorar la gestión administrativa en la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa.

Ing. Rosa Yolanda Ponce Armijos

DIRECTORA DE TESIS

ABSTRACT

Due to big changes at present in all organizations it is necessary they have tools with the purpose the management development becomes more interactive and competitive. The Balanced Scorecard is a management tool that helps to change the mission and vision into operational objectives through the financial and non-financial indicators to improve the organizational performance.

The purpose of the present paper is to design and implement a model of administrative management for the organizational strengthening of Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa located in Santa Cruz Neighborhood Riobamba Canton – Chimborazo Province, for which a situational analysis was made in order to determine the actions to set out, also a strategic map was designed that is a graphical representation which allows a better viewing of the strategic measurement of Scorecard Balanced.

The implementation of the Balanced Scorecard as a measurement system through a computer system allows monitor and control the compliance about proposed strategies improving the administrative management of the Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa.

INDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Indice general.....	viii
Indice de figuras.....	xiii
Indice de tablas	xiv
Indice de anexos.....	xiv
CAPÍTULO I: PROBLEMA	2
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema.....	2
1.1.2 Delimitación del problema	2
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 OBJETIVO GENERAL:	3
1.2.2 Objetivos específicos:.....	3
1.3 JUSTIFICACIÓN	3
CAPITULO II MARCO TEORICO	4
2.1 LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.....	4
2.1.1 antecedentes.....	4
2.1.2 Economía popular y solidaria	6
2.1.3 Principios de la economía popular y solidaria EPS	7
2.1.4 Empresas de la Economía Solidaria	7
2.1.5 Características y principios diferenciadores de las organizaciones de la economía popular y solidaria EPS.....	8
2.1.6 Formas de organización de la economía popular y solidaria.....	8
2.1.6.1 La organización del sector asociativo.....	9
2.1.6.2 Estructura interna de las organizaciones del sector Asociativo.....	9
2.2 GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	10

2.2.1	Concepto de gestión.....	11
2.2.2	La gestión de organizaciones de la economía social y solidaria	11
2.2.2.1	La gestión asociativa	11
2.2.2.2	La gestión empresarial.....	12
2.3	ORGANIZACIÓN SIN FIN DE LUCRO	12
2.3.1	Definición	12
2.4	MODELOS ADMINISTRATIVOS	13
2.4.1	Modelo autocrático	13
2.4.2	Modelo de custodia.....	14
2.4.3	Modelo de apoyo	14
2.4.4	Modelo colegial	14
2.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	15
2.5.1	Estructura mecanicista	16
2.5.2	Estructura orgánica	16
2.6	BUSINESS INTELLIGENCE.....	16
2.6.1	Antecedentes Business Intelligence.....	16
2.6.2	Concepto de Business Intelligence	17
2.6.3	Características de Business Intelligence	18
2.7	BALANCED SCORECARD	18
2.7.1	Antecedentes Balanced Scorecard.....	18
2.7.2	Definición Balanced Scorecard	19
2.7.3	Concepto De Balanced Scorecard	20
2.7.4	Ventajas Del Balanced Scorecard.....	20
2.7.5	Balanced Scorecard Como Un Sistema De Gestión	22
2.7.6	Balanced Scorecard y la pirámide estratégico	22
2.7.7	Elementos del Balanced Scorecard.....	23
2.7.7.1	La misión	23
2.7.7.2	La visión	23
2.7.7.3	Valores.....	24
2.7.7.4	Estrategia	24
2.7.7.4.1	La utilidad de la estrategia.....	25
2.7.7.4.2	Las estrategias puestas en acción.....	25
2.7.7.4.3	Gestión del cambio estratégico.....	26
2.7.7.4.4	Las cuatro grandes barreras que impiden la implantación de una estrategia:.....	26

2.7.7.5 Las Cuatro Perspectivas.....	27
2.7.7.5.1 Perspectiva Financiera	27
2.7.7.5.2 Perspectivas del cliente.....	27
2.7.7.5.3 Perspectivas del proceso interno.....	28
2.7.7.5.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	28
2.7.7.6 Objetivo estratégico	29
2.7.7.7 Mapa estratégico.....	29
2.7.7.7.1 Definición mapa estratégico	29
2.7.7.7.2 Para qué el mapa estratégico	30
2.7.7.7.3 El desarrollo del mapa estratégico.....	30
2.7.7.7.4 Modelo de mapa estratégico.....	31
2.7.7.8 Indicadores claves de desempeño o actuación o KPI.....	31
2.7.7.8.1 Definición	31
2.7.7.8.2 Indicadores.....	32
2.7.7.8.3 Los indicadores de gestión	32
2.7.7.8.4 Requisitos de los indicadores	32
2.7.7.8.5 Clases de indicadores.....	33
2.7.7.9 Metas	34
2.7.8 El Balanced Scorecard en las empresas sin fines de lucro	34
2.7.9 Criterios para poder desarrollar el Balanced Scorecard	34
2.7.10 Dificultades para la implantación del Balanced Scorecard	35
CAPITULO III MARCO METODOLOGICO.....	37
3.1 HIPÓTESIS GENERAL.....	37
3.2 VARIABLES:.....	37
3.2.1 Variable independiente	37
3.2.2 Variable dependiente	37
3.3 MODALIDAD.....	37
3.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN	37
3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	37
3.6 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	38
3.6.1 Métodos	38
3.6.2 Técnicas	38
3.6.3 Instrumentos	38
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	40

4.1	PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD.....	40
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	44
4.2.1	Paso no. 1. Introducción al Balanced Scorecard	44
4.2.2	Paso no. 2. Estudio organizacional de la asociación de productores de plantas medicinales Jambi Kiwa	45
4.2.2.1	Estructura organizacional propuesto	46
4.2.2.2	Reseña histórica la asociación de productores de plantas medicinales Jambi Kiwa.....	47
4.2.2.3	Visión.....	48
4.2.2.4	Misión.....	48
4.2.2.5	Valores institucionales.....	48
4.2.2.6	Objetivo general	49
4.2.2.7	Objetivos específicos	49
4.2.2.8	Perspectivas organizacionales	49
4.2.3	Paso no. 3. Estudio de las técnicas de la información	50
4.2.4	Paso no. 4. Confección del equipo guía.....	51
4.2.5	Paso no. 5. Adiestramiento del equipo guía	52
4.2.6.	Paso no. 6. Utilización de la aplicación del software SISTRAT	52
4.2.7	Paso no. 7. Confección del mapa estratégico	59
4.2.7.1	Perspectiva Cliente:	59
4.2.7.2	Perspectiva Financiera:	61
4.2.7.3	Perspectiva Proceso interno.....	62
4.2.7.4	Crecimiento y Aprendizaje	64
4.2.7.5	Uso de la aplicación Datacycle SMap.xls	65
4.2.8	Paso No. 8. Determinación Perspectiva de indicadores	69
4.2.9	Paso no.9. Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables	72
4.2.10	Paso no.10 Implementación de Balanced Scorecard	76
4.3	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	77
4.3.1	Perspectiva cliente	77
4.3.2	Perspectiva financiera.....	78
4.3.3	Perspectiva proceso interno	79
4.3.4	Perspectiva crecimiento y aprendizaje	81
4.4	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER	82

4.4.1	Hipótesis general	82
4.4.2	Variable independiente	82
4.4.3	Variable dependiente	82
	CONCLUSIONES	92
	RECOMENDACIÓN	93
	BIBLIOGRAFÍA	94
	WEB GRAFÍA.....	96
	ANEXOS	98

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Hilo conductor.....	4
Figura 2. Sistema Económico Social y Solidaria.....	6
Figura 3. Diferencias entre la organización EPS y Sociedades de capital.....	8
Figura 4. Diferencia entre la estructura Mecánica y Orgánica	16
Figura 5. Estructura del cuadro de Balanced Scorecard	20
Figura 6. La pirámide estratégico y del Balanced Scorecard	23
Figura 7. Modelo de mapa estratégico.....	31
Figura 8. Estructura orgánica Propuesto.....	46
Figura 9. Perspectivas para este modelo	50
Figura 10. Mapa de la metodología SISTRAT	54
Figura 11. Nivel de unidad de negocio	55
Figura 12. Misión de la unidad de negocio.....	55
Figura 13. Análisis del entorno general	56
Figura 14. Análisis mediante 5 fuerzas del sector	56
Figura 15. Análisis funcional.....	57
Figura 16. Matriz FODA	57
Figura 17. Formulación de fin y objetivo	58
Figura 18. Planes generales y acciones específicas	58
Figura 19 Proceso de producción.....	63
Figura 20. Insertar las perspectivas.....	66
Figura 21. Insertar los objetivos estratégicos.....	67
Figura 22. Conectar los objetivos	68
Figura 23. Mapa estratégico Asociación Jambi Kiwa	69
Figura 24. Cuadro de mando a través del software ODUN	84
Figura 25. Sistema de control de gestión a través del software ODUN	84

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma de capacitación.....	44
Tabla 2. Datos generales de asociación Jambi Kiwa.....	45
Tabla 3. Recursos de Información	50
Tabla 4. Equipo guía.....	52
Tabla 5. Los Indicadores Propuestos	70
Tabla 6. Plan de acción Propuesto	72
Tabla 7. Eficacia de objetivos en base a la medición del cumplimiento de indicadores	88
Tabla 8. Eficacia de la perspectiva	89
Tabla 9. Eficacia del sistema de control ODUN.....	90

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Desarrollo de la capacitación en la Asociación Jambi Kiwa.	98
Anexo 2 Realización de la encuesta a los colaboradores de la Asociación.....	98
Anexo 3Recepción de las Plantas Medicinales.....	98
Anexo 4Promocionando productos.....	99
Anexo 5 Diferentes clases de Té orgánico.....	99
Anexo 6 Cuestionario	100

CAPÍTULO I: PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa está dedicada a la elaboración y comercialización de TE medicinal totalmente orgánico procesando las plantas medicinales suministradas por los asociados que está formado por 254 familias de distintas comunidades de la provincia de Chimborazo, en esta Asociación no existe una adecuada aplicación de los procesos administrativos esto dificulta la utilización de múltiples herramientas como indicadores de gestión, planificación estratégica.

La Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa frecuentemente busca obtener financiamiento para seguir con su actividad y no se centra en cumplir con los objetivos planificados, si consiguiera efectuar con los objetivos podría lograr su propia autofinanciación la cual es importante ya que no se va conseguir siempre que alguna institución nacional o extranjera siga ayudando económicamente. Hay bajo nivel de comunicación entre los directivos, los colaboradores y los asociados dando como efecto objetivos no compartidos, lo que imposibilita al seguimiento y control de los objetivos planeados.

Es necesario aplicar en la asociación Jambi Kiwa la metodología del Balanced Scorecard como un modelo de gestión administrativa que permitirá minimizar los problemas detallados que impide el desarrollo de la organización.

1.1.1 Formulación del problema

Inexistencia de un modelo de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard en la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa.

1.1.2 Delimitación del problema

El problema detallado anteriormente tiene como objeto de plantear un modelo de gestión administrativa en la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi kiwa de la provincia de Chimborazo aplicando estrategias desde las cuatro perspectivas: Cliente, Financiera, Proceso Interno y Crecimiento y aprendizaje. Procesos planteados con el método del Balanced Scorecard.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general:

Diseñar un Modelo de Gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard para el Fortalecimiento Organizacional de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa.

1.2.2 Objetivos específicos:

- ❖ Desarrollar un marco teórico del Balanced Scorecard y su relación con la gestión empresarial.
- ❖ Determinar metodologías del Balanced Scorecard.
- ❖ Plantear una propuesta para el mejoramiento de la gestión en la asociación de productores de plantas medicinales Jambi Kiwa.

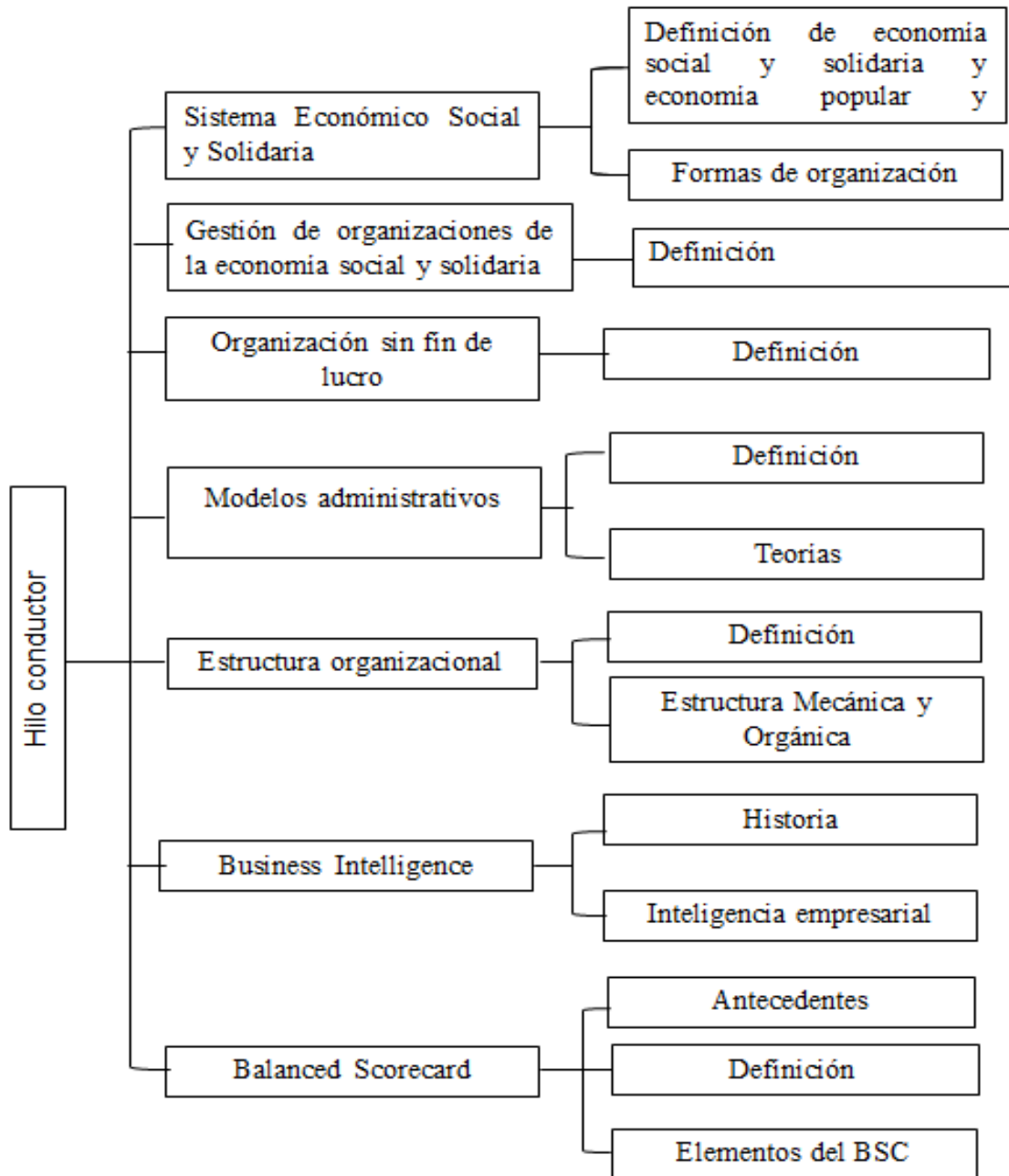
1.3 JUSTIFICACIÓN

Balanced Scorecard es una herramienta estratégica a través de los instrumentos de medición que caracteriza por la utilización tanto de indicadores financieros como no financieros, en cuatro perspectivas (perspectiva financiera, la del cliente, del proceso interno y la del crecimiento y aprendizaje) que resulta de gran utilidad en la gestión empresarial.

El diseño del modelo de gestión se justifica porque en la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa no aplican los diferentes indicadores tanto financieros como no financieros por ende no se puede evaluar el cumplimiento de los metas propuestas, en muchas ocasiones no cumplen en su totalidad con los objetivos planificados en el tiempo establecido. El modelo de gestión es importante porque dentro de las organizaciones ya sean grandes o pequeñas es uno de los factores más importantes debido a que del ella dependerá el éxito o el fracaso. Al momento de elaborar un modelo de gestión para la asociación de productores de plantas medicinales Jambi Kiwa se busca optimizar la ejecución de los procesos con el fin de incrementar la cantidad y la eficacia en la labor.

CAPITULO II MARCO TEORICO

Figura 1. Hilo conductor



Fuente: Elaboración propia.

2.1 LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

2.1.1 antecedentes

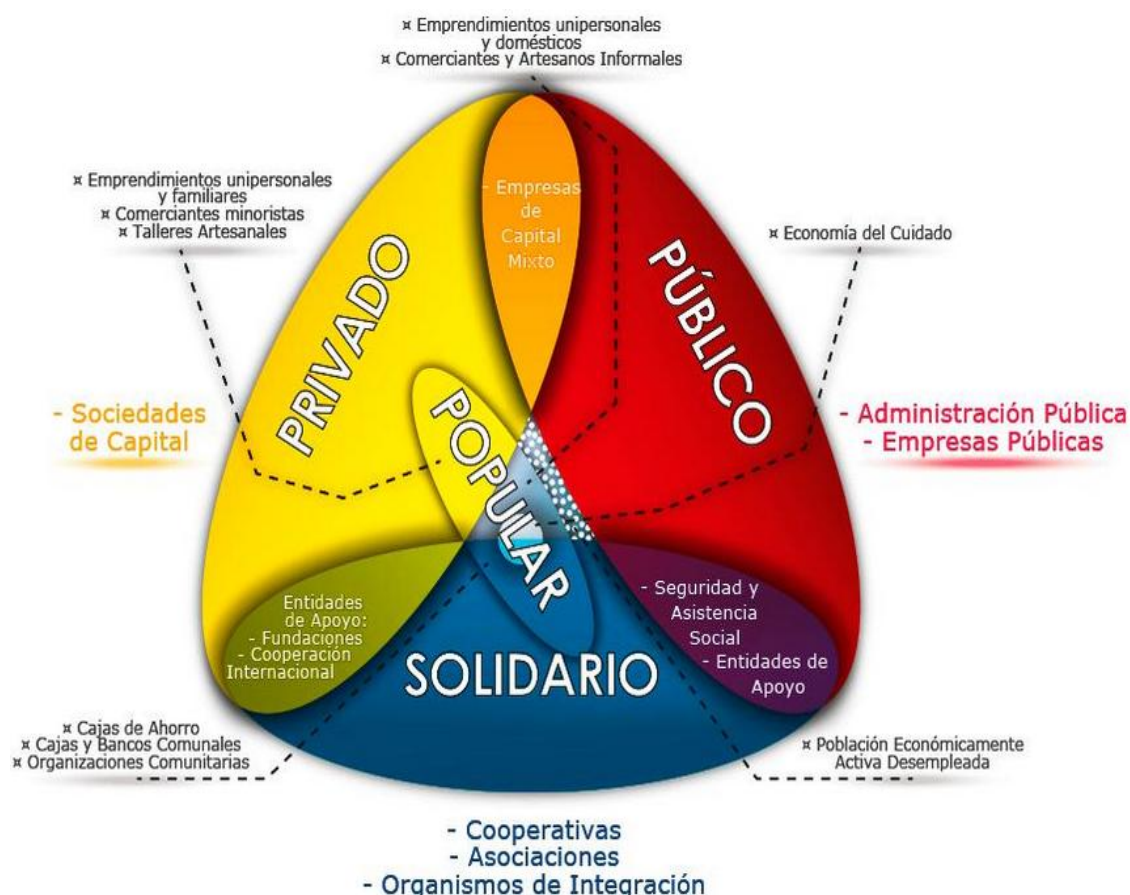
(La Agenda de la Revolución de la Economía Popular y Solidaria , págs. 21, 26) La nueva Constitución de la República del Ecuador marca las orientaciones esenciales para la concepción del nuevo régimen de desarrollo, el mismo que tiene por objetivo alcanzar el *Sumak Kawsay* o Buen Vivir, importante paradigma de carácter ético-utópico, que permite comprender al nuevo Sistema Económico Social y Solidaria como un componente del régimen de desarrollo precisar que el subsistema de Economía Popular y Solidaria es el más importante y característico del nuevo sistema económico, en interrelación con la Economía Empresarial-Privada y Economía Pública-Estatal.

(Jose Luis Coraggio, La Economía Popular Solidaria en el Ecuador) Es el sistema económico en su conjunto, con sus sectores de economía popular, empresarial capitalista y pública el que tiene que ser socialmente orientado hacia la producción de las bases materiales que hacen posible el Buen Vivir y desarrollar la corresponsabilidad de todos por la libertad de opciones de buena vida de todos. En este sentido, es claro que la economía solidaria no se limita a las formas asociativas populares sino que incluye las formas públicas (aplicación del principio de redistribución y reciprocidad normativa, como en el seguro social o los vienes públicos gratuitos) y formas de solidaridad asimétrica propias de la filantropía empresarial o de otras organizaciones de la sociedad civil.

(Constitución del Ecuador, 2012, pág. art. 283) La constitución de la República del Ecuador. Define al sistema económico como social y solidaria, y reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine.

En otros términos, la Economía Social y Solidaria es el sistema económico en proceso de transformación progresiva que organiza los procesos de producción, distribución, circulación y consumo de bienes y servicios, de tal manera que estén aseguradas las bases materiales y relaciones sociales y con la naturaleza propias del Buen Vivir.

Figura 2. Sistema Económico Social y Solidaria



Fuente: Superintendencia de Economía popular y Solidaria

2.1.2 Economía popular y solidaria

(Vanegas, 2013, pág. 21) La economía popular y solidaria se basa en las interrelaciones sociales y humanas de los pueblos, lo que ha dado origen a las organizaciones sociales, cuyo máximo fin es la vida en convivencia con la comunidad, la naturaleza y no necesariamente la acumulación del capital,

(Ley Organica de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero , 2012, pág. Art. 1) Se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

2.1.3 Principios de la economía popular y solidaria EPS

(Ley Organica de Economia Popular y Solidaria y del Sistema Financiero , 2012, pág. Art. 4) Las organizaciones de la economía popular y solidaria, EPS y del sector financiero popular y solidaria, SFPS, se guían por los siguientes principios:

- ❖ La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- ❖ La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- ❖ El comercio justo y consumo ético y responsable;
- ❖ La equidad de género;
- ❖ El respeto a la identidad cultural;
- ❖ La autogestión;
- ❖ La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas;
- ❖ La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

2.1.4 Empresas de la Economía Solidaria

(Razeto, 2007) Empresas de la economía de solidaria.- Son aquellas organizadas por un grupo solidario, en que el Factor C es el factor económico principal, que contribuye de manera decisiva a la productividad y al logro de los beneficios, los cuales son compartidos por los integrantes, y puestos al servicio del desarrollo del grupo organizador y de la comunidad.

Llamamos "Factor C" a la solidaridad convertida en fuerza económica. Es la energía social que se genera mediante la unión de conciencias, voluntades y sentimientos en un grupo solidario que se propone objetivos compartidos. Se manifiesta en la cooperación, el compañerismo, la amistad, la ayuda mutua, la colaboración y la comunicación fluidas, el compartir los sacrificios y los beneficios.

(Askunze, 2013) Las empresas solidarias.- priorizan en su gestión aspectos como el fomento de la autonomía y la igualdad, la participación y la actividad cooperativa, el establecimiento de escalas salariales justas y proporcionales, la transparencia y auditoría social, la sostenibilidad medioambiental y social, etc.

Actividades empresariales sin ánimo de lucro, donde no existe reparto de beneficios entre accionistas, sino que de haberlos se reinvierten en la creación de nuevos empleos,

la mejora de su estructura técnica y el apoyo a nuevos emprendimientos de carácter socialmente beneficioso.

2.1.5 Características y principios diferenciadores de las organizaciones de la economía popular y solidaria EPS

(Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) El siguiente cuadro representa un análisis comparativo de los principios y características que permiten identificar a las organizaciones de la EPS

Figura 3. Diferencias entre la organización EPS y Sociedades de capital

ORGANIZACIONES EPS	SOCIEDADES DE CAPITAL
Excedentes, ahorros	Utilidad, repartición
Membresía abierta y voluntaria	Directorio cerrado
Organización democrática: "un socio, un voto"	Organización y participación en base al porcentaje de aporte de capital
Participación e integración en: gestión, propiedad y desarrollo	
Participación económica equitativa de los socios (en beneficios)	Distribución de utilidad en base a al porcentaje de aportación de capital
Distribución de excedentes en forma de beneficios para el cumplimiento del balance social	
Autogestión, autocontrol, corresponsabilidad	Gestión, control, responsabilidad
Trabajo sobre el capital	Capital sobre trabajo: mercado de trabajo
Propiedad colectiva de los factores productivos	Propiedad en base al porcentaje de aporte de capital
Educación y formación en valores y principios de EPS	Capacitación: planes de carrera
Compromiso con la comunidad y transformación social (aporte, permanencia y concentración geográfica)	Filantropía responsabilidad social corporativa como estrategia organizacional
Intercooperación e intracooperación	Competencia de libre mercado
Transparencia en la información y rendición de cuentas	Información restringida a miembros del directorio

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

2.1.6 Formas de organización de la economía popular y solidaria

(Ley Organica de Economia Popular y Solidaria y del Sistema Financiero , 2012, pág. Art. 8) Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria están conformadas de las organizaciones de los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

2.1.6.1 La organización del sector asociativo

(Ley Organica de Economia Popular y Solidaria y del Sistema Financiero , 2012, pág. Art. 18) Sector Asociativo.- Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley.

2.1.6.2 Estructura interna de las organizaciones del sector Asociativo

(Ley Organica de Economia Popular y Solidaria y del Sistema Financiero , 2012, pág. Art.19) La forma de gobierno y administración de las asociaciones constarán en su estatuto social, que preverá la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad; un órgano directivo; un órgano de control interno y un administrador, que tendrá la representación legal; todos ellos elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato.

- ❖ **Órgano de gobierno** (Reglamento a la Ley Organica de Economia Popular y Solidaria, 2012, pág. art.18) El órgano de gobierno de las asociaciones EPS estará integrado por todos los asociados, quienes se reunirán ordinariamente cuando menos, una vez al año y, extraordinariamente, cuantas veces sea necesario. Sus decisiones serán obligatorias, para los órganos directivos, de control, administrador y la totalidad de sus integrantes.
- ❖ **Órgano directivo** (Reglamento a la Ley Organica de Economia Popular y Solidaria, 2012, pág. art.19) El órgano directivo de las asociaciones EPS, será electo por el órgano de gobierno y estará integrado por un mínimo de tres y máximo de cinco asociados, quienes se reunirán, ordinariamente, cuando menos, una vez cada trimestre y, extraordinariamente, cuantas veces

sea necesario, previa convocatoria efectuada por el Presidente, señalando el orden del día a tratarse.

- ❖ **Órgano de control** (Reglamento a la Ley Organica de Economia Popular y Solidaria, 2012, pág. art.20) Los integrantes del órgano de control de las asociaciones EPS, serán elegidos por el órgano de gobierno, en un número no mayor de tres asociados, quienes se reunirán, ordinariamente, cuando menos, una vez cada trimestre y, extraordinariamente, cuantas veces sea necesario, previa convocatoria efectuada por el Presidente de dicho órgano, señalando el orden del día a tratarse.
- ❖ **Control interno** (Reglamento a la Ley Organica de Economia Popular y Solidaria, 2012, pág. art. 21) El control interno de las asociaciones EPS, además del efectuado por su propio órgano de control, será ejercido por la Auditoría Interna cuando sea procedente de acuerdo a lo previsto en el presente reglamento y conforme lo determinado, para el efecto, en las cooperativas.
- ❖ **Administrador** (Reglamento a la Ley Organica de Economia Popular y Solidaria, 2012, pág. art. 22) El Administrador, bajo cualquier denominación, será elegido por el órgano de gobierno y será el representante legal de la asociación EPS. Será responsable de cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emanadas de los órganos de gobierno, directivo y de control de la asociación EPS. El Administrador deberá presentar un informe administrativo y los estados financieros semestrales para consideración de los órganos de gobierno y control. El Administrador de la Asociación EPS está obligado a entregar a los asociados en cualquier momento la información que esté a su cargo y que se le requiera.
- ❖ **Funcionamiento** (Reglamento a la Ley Organica de Economia Popular y Solidaria, 2012, pág. art.23) El número de vocales y el período de duración de los órganos directivos y de control, así como sus atribuciones y deberes al igual que las funciones del administrador constarán en el estatuto social de la asociación.

2.2 GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

2.2.1 Concepto de gestión

(Diccionario Enciclopedia Gran Plaza y Jaime Ilustrado) Señala que, “la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. En otra concepción, gestión es definida como “el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

2.2.2 La gestión de organizaciones de la economía social y solidaria

(Zabala, 2008, pág. 63) A diferencia de otro tipo de unidades productivas, estas empresas –tal como ya se ha advertido- son expresión del sentido solidaria de los seres humanos y concretan la identidad entre propietario – trabajador - gestor (empresas de producción autogestionaria) y propietario - usuario- gestor (empresas de servicios a consumidores y proveedores). En este sentido, todas estas empresas son una forma autogestionaria, ya que la propiedad y la gestión corresponden a los propios cooperados.

Esta característica de las empresas de economía solidaria conduce a que sea necesario que se estructure eficientemente su gestión, como forma de garantizar la solidaridad, la participación, el cumplimiento de sus objetivos socio económicos y de su papel histórico

La gestión de estas empresas comprende actividades tanto asociativas como técnico – productivas, implicando una dinámica social y económica que corresponda a la realidad propia de la empresa. Por eso es menester distinguir estos dos elementos:

- ❖ la gestión asociativa
- ❖ la gestión empresarial.

2.2.2.1 La gestión asociativa

(Zabala, 2008, pág. 64) La responsabilidad de la Gestión Asociativa recae en todos los asociados, pero la administración no puede ser asumida por todos. Por ello se delega democráticamente en un grupo de ellos. No obstante, el éxito de la empresa depende de la integración, participación y permanente dedicación de todos sus asociados.

La Gestión Asociativa corresponde a un nivel participativo, con poder de decisión, que descansa en los asociados, a través de los organismos de dirección y control. En torno de la Gestión Asociativa se ordena la estructura general de la empresa, definiendo funciones generales, repartiendo responsabilidades y atribuyendo autoridades.

El conocimiento, comprensión y cumplimiento de las normas estatutarias por todos los asociados es fundamental para la adecuada gestión. Los asociados en cuanto más conozcan el estatuto podrán participar en mayor grado y por consiguiente, contribuir efectivamente al desarrollo y consolidación de la Organización.

2.2.2.2 La gestión empresarial

(Zabala, 2008, pág. 67) La empresa solidaria cumple un rol económico y, por tanto, su gestión debe apoyarse en el permanente conocimiento y aplicación de todos los aspectos técnico - productivos y económicos que intervienen en su eficiente funcionamiento. La gestión técnico-productiva está directamente orientada a garantizar el cumplimiento de sus objetivos económicos y, por consiguiente, de sus objetivos sociales.

Esta gestión debe orientarse a concretar la satisfacción de las necesidades y las aspiraciones sociales de los asociados y cumplirse bajo ciertas características y principios que respondan a la naturaleza propia de la empresa.

2.3 ORGANIZACIÓN SIN FIN DE LUCRO

2.3.1 Definición

(Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2003, p. 11) El sector sin fin de lucro se asocia a menudo con conceptos como la economía social. Un sector entre el Estado y el Mercado, que cumple misiones económicas y sociales, y busca la satisfacción del interés general y cuya finalidad no consiste en la redistribución de las utilidades. Cada uno de estos términos destaca solo un aspecto del sector. Así, aunque el término “sin fin de lucro”, que surgió en Estados Unidos, se refiere principalmente a la ausencia de la redistribución de utilidades.

(2005, Mis respuestas que es una organización sin fin de lucro) Una organización sin fines de lucro, se caracteriza por el hecho que sus utilidades no van a sus dueños o

accionistas, sino que se invierten en los fines a los cuales está dedicada esta organización, fines que buscan algún beneficio social

Si bien las organizaciones sin fines de lucro no tienen dueños que retiren utilidades, si tienen empleados, así como un grupo controlador o directorio, que por lo general son remunerados. Es un tema de intenso debate, ya que la administración interna se parece mucho a lo que hace una empresa privada, en algunos casos con excelentes remuneraciones a los cargos de alto nivel, en pos de una eficiente y competitiva administración, de tal manera de lograr las necesarias utilidades para poder financiar la misión que se propone lograr.

2.4 MODELOS ADMINISTRATIVOS

¿Qué es modelo de gestión? (Fernández f. T., 2000, p. 80) llamamos aquí modelo de gestión a un modelo de toma de decisiones dentro de la organización. es decir, la secuencia, ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones.

(Gestión administrativo de una empresa comercial) un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución, a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

2.4.1 Modelo autocrático

(Macero, 2007) Fue el modelo prevaleciente en la Revolución Industrial. Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla ordenes será sancionado. En un entorno autocrático la orientación apunta a la autoridad oficial formal y la dirección cree saber que es lo mejor y está convencida que la obligación de los empleados es cumplir órdenes, es decir que estos deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño y limitados a obedecer órdenes.

Esta visión deriva en un estricto control de empleados, el modelo autocrático resulto deleznable debido a brutales y agotadoras tareas físicas y condiciones de insalubridad, indigencia y peligro, en estas condiciones autocráticas los empleados se dirigen a su vez a la obediencia al jefe y no al respeto por este.

El modelo constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del trabajo del método aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores. La fuerza combinada de los conocimientos sobre la necesidad de los empleados y de los cambios que ocurren, los valores sociales, dio al reconocimiento que existen mejores maneras de administrar los sistemas organizacionales...

2.4.2 Modelo de custodia

(Macero, 2007) Este depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo. Entonces el enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto a la organización. En lugar de depender de su jefe los empleados dependen de las organizaciones. Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y por lo tanto mantenerse leales a sus empresas. Su mayor ventaja es que discrimina seguridad y satisfacción a los trabajadores.

2.4.3 Modelo de apoyo

(Macero, 2007) Tuvo sus orígenes en el principio de las relaciones de apoyo. Se llegó a la conclusión de que una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es ser trabajador. Los estudios indicaron la importancia de poseer conocimientos de dinámica de grupos y aplicar la supervisión de apoyo. El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. En consecuencia la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados. El resultado psicológico es una sensación de participación e involucramiento en las tareas de organización, éste forma parte del estilo de vida de trabajo de los administradores y en particular de su modo de tratar a los demás. El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores y goza aceptación generalizada.

2.4.4 Modelo colegial

(Macero, 2007) El término colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores. Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Les resultaba fácil aceptar y respetar el papel de estos en la organización. En vez de ser vistos como jefes, se consideraban a los administradores como colaboradores. Con esto se persigue crear un estricto de mutualidad en el que cada persona realice sus propias contribuciones y aprecie la de los demás. La orientación se dirigió al trabajo en equipo y la respuesta de los empleados es la responsabilidad y sienten a sí mismo la obligación de cumplir normas de calidad que signifiquen un reconocimiento tanto para su labor como para la compañía. El resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Estructura organizacional Mintzberg: (1984) es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. Estructura Organizacional: (Villalba, 2010, pág. 142) las organizaciones crean una estructura para facilitar la coordinación de las actividades y para controlar los actos de sus miembros. La estructura está compuesta por el grado en que las actividades de la organización se diferencian o se descomponen, esto es la complejidad. En segundo está el grado en que se usan reglas y procedimientos, este componente se llama formalismo. El tercer componente de la estructura es la centralización, que se refiere al punto donde radica la autoridad para tomar decisiones.

En el diseño organizacional adopta el administrador la forma requerida para su gestión o para lograr los resultados deseados; entonces los diferentes diseños de estructuras que usan las organizaciones no son cosas al azar. La administración las elige por ciertas razones, considerando que el tipo de diseño o estructura tiene su impacto o repercusiones en los empleados o colaboradores.

La administración puede mezclar y juntar los tres componentes estructurales (complejidad, formalismo y centralismo) de muchas maneras. Sin embargo, la estructura general de una organización suele caer en uno de dos diseños.

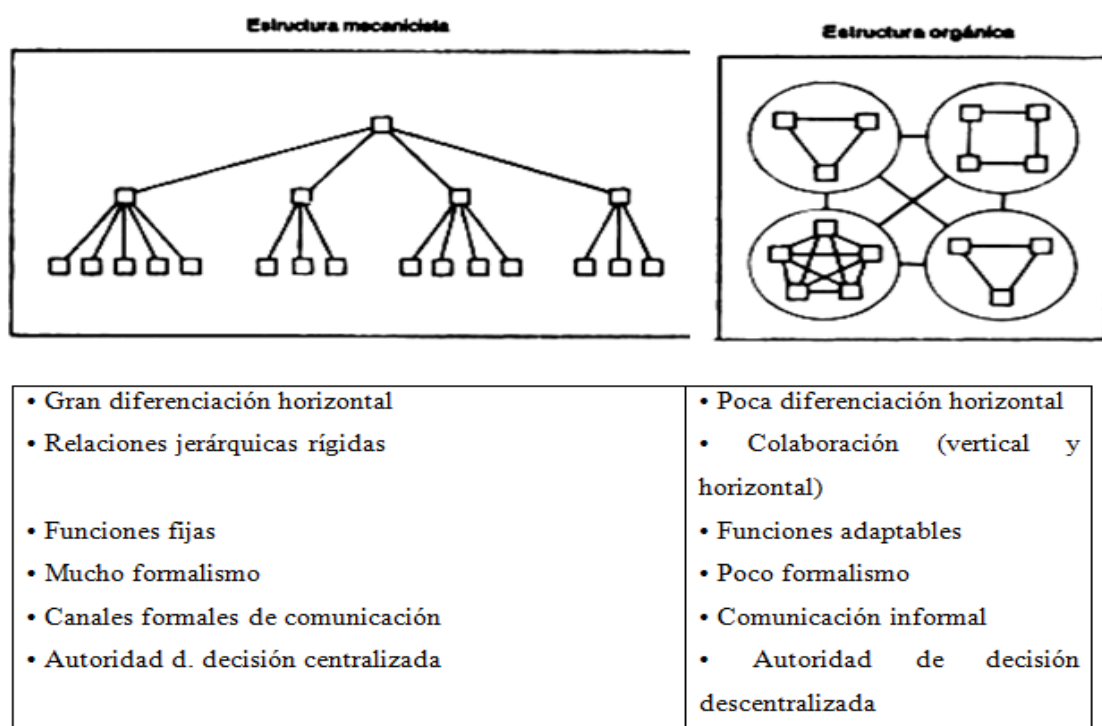
2.5.1 Estructura mecanicista

(Villalba, 2010, pág. 143) Que se caracteriza por su gran complejidad, gran formalismo, una red limitada de información (comunicación descendente) y escasa participación de los miembros de los niveles bajos en la toma de decisiones. Esta estructura es sinónimo de la organización piramidal rígida.

2.5.2 Estructura orgánica

(Villalba, 2010, pág. 143) De poca complejidad y formalismo; tiene una red de información amplia (comunicación lateral, ascendente y descendente) y mucha participación en la toma de decisiones.

Figura 4. Diferencia entre la estructura Mecánica y Orgánica



Fuente: Libro de Estructura Organizacional Ing. Marcelo Vallaba

2.6 BUSINESS INTELLIGENCE

2.6.1 Antecedentes Business Intelligence

(Business Intelligence, Josep Curto Díaz, pag.17) El contexto de la sociedad de la información ha propiciado la necesidad de tener mejores, más rápidos y más eficientes

métodos para extraer y transformar los datos de una organización en información y distribuirla a lo largo de la cadena de valor.

La inteligencia de los negocios (o Business Intelligence) responde a dicha necesidad, y podemos entender, en una primera aproximación, que es una evolución de los sistemas de soporte a las decisiones (DSS, Decissions Suport Systems). Sin embargo, este concepto, que actualmente se considera crítico en la gran mayoría de empresas, no es nuevo. En octubre de 1958 Hans Perter Luhn, investigador de IBM, acuñó el término en el artículo “A Business Intelligence System”: La habilidad de aprehender las relaciones de hechos presentados de forma que guíen las acciones hacia una meta deseada.

No es hasta 1989 que Howard Dresden, analista de Gartner, propone una definición formal de concepto: Conceptos y métodos para mejorar las decisiones de negocio mediante el uso de sistemas de soporte basados en hechos. Desde entonces, el concepto del que estamos hablando ha evolucionado aunando diferentes tecnologías, metodologías y términos bajo su paraguas. Es necesario, por lo tanto, establecer una definición formal de uso en el presente material:

2.6.2 Concepto de Business Intelligence

(Mendez, 2006, pág. 50) Business Intelligence: herramientas específicas que proporcionan inteligencia al negocio y permiten al usuario acceder a la información que necesita en el momento oportuno. La mejora de cada uno de estos elementos y su integración generan la inteligencia necesaria para responder proactivamente a las necesidades del mercado. Es un conjunto de metodología, aplicaciones, prácticas y capacidades enfocadas a la creación y administración de información que permite tomar mejores decisiones a los usuarios de una organización.

(Sinnexus, 2007) Business Intelligence es la habilidad para transformar los datos en información, y la información en conocimiento, de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios. La inteligencia de negocio actúa como un factor estratégico para una empresa u organización, generando una potencial ventaja competitiva, que no es otra que proporcionar información privilegiada para responder a los problemas de negocio: entrada a nuevos mercados, promociones u ofertas de productos, eliminación de islas de información, control financiero, optimización de

costes, planificación de la producción, análisis de perfiles de clientes, rentabilidad de un producto concreto, etc.

2.6.3 Características de Business Intelligence

(Sinnexus, 2007) Este conjunto de herramientas y metodologías tienen en común las siguientes características:

- ❖ Accesibilidad a la información. Los datos son la fuente principal de este concepto. Lo primero que deben garantizar este tipo de herramientas y técnicas será el acceso de los usuarios a los datos con independencia de la procedencia de éstos.
- ❖ Apoyo en la toma de decisiones. Se busca ir más allá en la presentación de la información, de manera que los usuarios tengan acceso a herramientas de análisis que les permitan seleccionar y manipular sólo aquellos datos que les interesen.
- ❖ Orientación al usuario final. Se busca independencia entre los conocimientos técnicos de los usuarios y su capacidad para utilizar estas herramientas.

En definitiva, una solución BI completa permite:

- ❖ Observar ¿Qué está ocurriendo?
- ❖ Comprender ¿Por qué ocurre?
- ❖ Predecir ¿Qué ocurriría?
- ❖ Colaborar ¿Qué debería hacer el equipo?
- ❖ Decidir ¿Qué camino se debe seguir?

2.7 BALANCED SCORECARD

2.7.1 Antecedentes Balanced Scorecard

(Kaplan & Norton, 2009) El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa.

(Ballvé, 2002, pág. 201) Robert S. Kaplan, de Harvard business school, y David P. Norton, de Nolan, Norton end company, han diseñado una propuesta para gestionar las evaluaciones de gestión a través de un sistema integrado. Ellos concibieron la evolución de gestión del Balanced Scorecard, que combina tanto los indicadores financieros como los operativos en un sistema integrado de indicadores de gestión. El Balanced Scorecard enfocado a la gestión el rendimiento supone que ninguna medida por si sola es adecuada para dirigir una compañía en todos los momentos.

2.7.2 Definición Balanced Scorecard

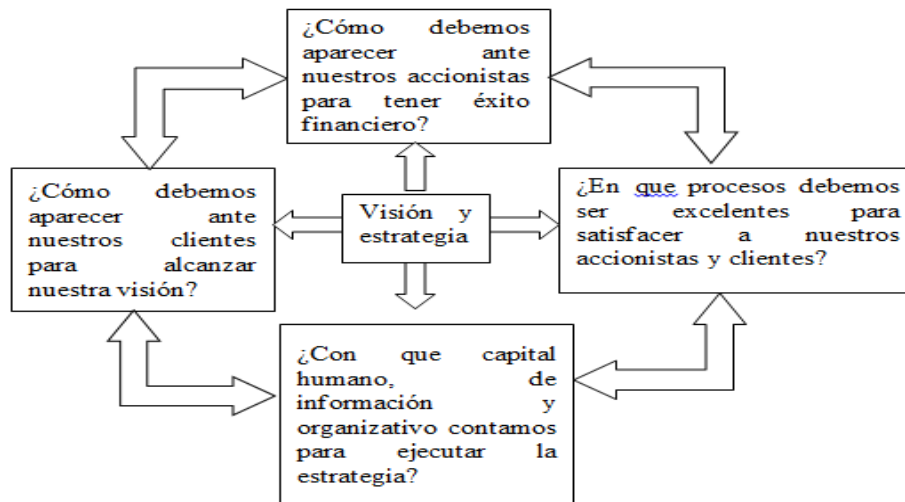
(Sanchez, 2013, pág. 23) El Balanced Scorecard es una metodología diseñada para implementar la estrategia de la empresa, aunque determinados casos su uso se ha extendido hasta los procesos de formulación de la estrategia, acompañando a metodologías como el DOFA. Ha sido utilizada por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica en más de 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas, asiáticas y latinoamericanas. El Balanced Scorecard no es, en su origen, una herramienta para diseño de visión, misión o estrategia. El BSC ayuda a traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores que pueden proporcionar una medida de logro de las primaras. Su evolución lo ha llevado, para aquellas organizaciones que no tienen un esquema estructurado de planificación, a ser un instrumento que facilita la planificación y el establecimiento de objetivos. Permiten también comunicar sus objetivos a través de toda la organización, brindando una realimentación valiosa para la revisión permanente de la estrategia.

(Ballvé, 2002, pág. 2001) El BSC es un sistema estratégico de gestión y una versión actualizada mucho más completa y con mucho más valor agregado que la dirección por objetivos. No es una respuesta para el sistema de indicadores del Cuadro del Mando se eligen para dirigir la atención de los directivos y los empleados hacia esos factores que se espera que conduzca a avances competitivos en la organización.

(Razo, 2011, pág. 25) Los objetivos e indicadores de cuadro de mando integral se derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la

organización desde cuatro perspectivas; financiera, cliente, proceso interno y formación y desarrollo

Figura 5. Estructura del cuadro de Balanced Scorecard



Fuente: Libro Norton y Kaplan 2009

2.7.3 Concepto De Balanced Scorecard

(Norton R. K., 1993, pág. 134) El Balanced Scorecard traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de desempeño/actuación, proporcionando la estructura necesaria para la puesta en práctica de un sistema de gestión y medición estratégica.

2.7.4 Ventajas Del Balanced Scorecard

(Sanchez, 2013, pág. 25) El Balanced Scorecard llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de Planificación y Gestión: la falta de un procesos sistemático para ejecutar una estrategia y obtener una realimentación que permite su ajuste permanente, el Balanced Scorecard es reconocido por haber “revitalizado” a la planificación estratégica, que había decaído en su aplicación (algunas empresas hasta eliminaron sus departamentos de planificación estratégica), al proveer una conexión muy visible entre estrategia y medición. Este ha sido, tal vez, uno de los más grandes aportes de la metodología a los procesos gerenciales de toma de decisiones. El Balanced Scorecard apoya la mayor efectividad de los procesos gerenciales porque:

- ❖ **Aclara y traduce la visión, la misión y la estrategia.-** El proceso de construir un BSC permite establecer una definición clara de los objetivos de la empresa. Una vez que se establecen claramente los objetivos financieros y de los clientes (ingreso, flujo de caja, crecimiento de mercado, segmento de cliente, etc.), la organización está en condiciones de identificar los objetivos e indicadores para sus procesos de negocio, así como para aprendizaje y crecimiento sostenido.
- ❖ **Vincula los objetivos e indicadores estratégicos con la misión y la estrategia.-** El seguimiento continuo de los objetivos e indicadores genera el compromiso de todos los involucrados en una meta común: la ejecución efectiva de la estrategia de la unidad de negocio. Esto es posible debido a que dichos objetivos e indicadores fueron deducidos a partir de la fijación de la estrategia de la unidad de negocios.
- ❖ **Asiste en la planificación estratégica para el mediano y largo plazo.-** Los objetivos y los indicadores del BSC son establecidos hacia el futuro, en un periodo de corto, mediano y largo plazo. Deben ser ambiciosos y retadores, de modo que cuando son alcanzados provocan un cambio radical. El proceso de planificación y establecimiento de objetivos le permiten a la empresa:
 - Cuantificar los resultados de largo plazo que desea alcanzar.
 - Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
 - Establecer metas a corto y mediano plazo para los indicadores financieros y no financieros del BSC
 - Establecer los planes de acción o “iniciativas” específicas que impulsan el logro de las metas.
- ❖ **Mejora la realimentación y la actualización estratégica.-** El BSC facilita la vigencia y el ajuste permanente de la estrategia. Por de revisiones de gestión periódica (mensuales y trimestrales) es posible examinar de cerca si la unidad de negocio está alcanzando sus objetivos en cuanto al clientes, procesos y motivación internos en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos. Las revisiones de gestión son útiles para aprender del pasado y pronosticar sobre el futuro. El BSC ayuda a evaluar cómo se

consiguieron los resultados pasados y a determinar si las expectativas para el futuro están en el buen camino.

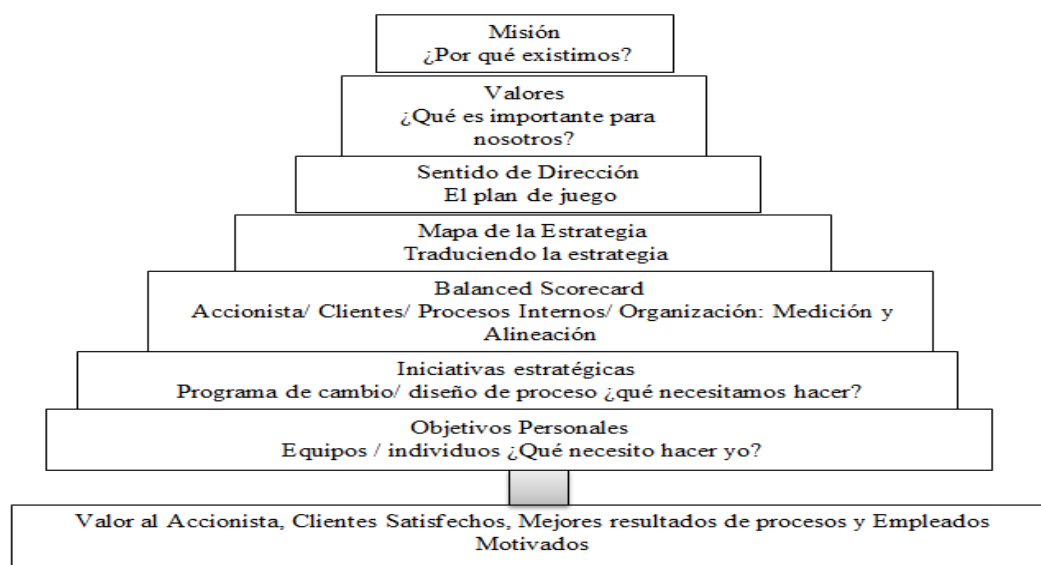
2.7.5 Balanced Scorecard Como Un Sistema De Gestión

(Kaplan & Norton, 2009, págs. 26,27) El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados de todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. El cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica para gestionar su estrategia a largo plazo.

2.7.6 Balanced Scorecard y la pirámide estratégico

(Sanchez, 2013, pág. 24) La pirámide estratégica la figura 1 refleja el proceso de encadenamiento sugerido por el Balanced Scorecard. Partiendo de los componentes fundamentales de Misión, Visión y Valores, estos determinan el sentido de dirección (conjunto de políticas, lineamientos, temas estratégicos y objetivos estratégicos). Estos elementos se “traducen” en un “mapa estratégico”, que refleja el impacto en los diferentes grupos de interés a través de diversas “perspectivas”, y luego se expresan mediante un “cuadro de mando” que representa los indicadores y metas, y luego se complementa con los planes de acción, o “iniciativas”, hasta su desdoblamiento a los equipos e individuos, en su acción del día a día.

Figura 6. La pirámide estratégico y del Balanced Scorecard



Fuente: Libro Los Indicadores de Gestión Empresarial Sánchez 2013

2.7.7 Elementos del Balanced Scorecard

2.7.7.1 La misión

(Pedros & Gutiérrez, 2012, p. 206) Proporciona el punto de partida definiendo el por qué la empresa existe o cómo encaja una unidad de negocio dentro de una estructura corporativa más amplia. La misión y los valores fundamentales que la acompañan permanecen bastante estables en el tiempo.

(Norton K. R., 1996) Es una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados. La misión también debe describir como espera competir la organización y entregar valor agregado a los clientes.

2.7.7.2 La visión

(Pedros & Gutiérrez, 2012, pág. 206) Presenta una imagen del futuro que aclara la dirección de la empresa y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la empresa. Además, la visión pone a la empresa en marcha, desde la estabilidad de la misión y valores fundamentales a la dinámica de la estrategia, que es el

siguiente paso en la cadena. La estrategia se desarrolla y evoluciona en el tiempo para hacer frente a las condiciones cambiantes del entorno y de las capacidades internas.

2.7.7.3 Valores

(Francés, 2006, pág. 44) Los valores plantean el marco ético social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales deben enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideraba deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos. Actualmente, la sociedad exige a las empresas una conducta moral que va más allá de lo establecido en las leyes. La opinión pública se ha sensibilizado ante la conducta de las empresas, y las organizaciones de consumidores, ambientalistas y grupos minoritarios se han sumado a los gremios y sindicatos como vigilantes de la conducta empresarial. Los inversionistas han comenzado a tomar en cuenta consideraciones éticas, en adición a las económicas, a la hora de comparar que acciones, a la vez que presionan a las empresas cuyas acciones detectan para que mantengan normas éticas de conducta. Las expectativas de la sociedad son cambiantes, por lo cual los valores corporativos evolucionan continuamente.

2.7.7.4 Estrategia

(Francés, 2006, p. 23) Para ciertos autores los objetivos son parte de la estrategia, para otra esta se refiere solo a los medios. Algunos distinguen entre estrategias y táctica, siendo esta última una estrategia de menor jerarquía, pero sujeta igualmente a incertidumbre (la estrategia para ganar la guerra, la táctica para ganar la batalla). En el campo de la gerencia es preferible hablar de los niveles de estrategia, para evitar confusiones entre estrategia y táctica. La estrategia debe ser flexible y está sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información.

(Fernández A. , 2004, p. 7) Las estrategias son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura.

2.7.7.4.1 La utilidad de la estrategia

(Cuesta, 2012, pág. 41) Con la saturación de los mercados y la dificultad para incrementar las ventas, el concepto de la estrategia ha cobrado en las últimas décadas una vital importancia. Esto ha provocado una sobreutilización del término que es empleado bastantes veces de forma inadecuada: hoy en día parece que todo es estratégico. En realidad el concepto de estrategia es muy antiguo y surgió para el desempeño del <<arte de la guerra>> (Sun Tzu, 500 a.C.) Y las tareas militares: no debemos olvidar que el ejército fue la primera organización que desarrolló el cargo de la responsabilidad y la especialización de funciones con el objetivo de ser más eficaz y alcanzar mejor sus fines, idea que ha sido copiada por la empresa moderna. Sin duda la estrategia está presente en una gran cantidad de aspectos y decisiones de nuestra vida profesional y personal, la mayor parte de las veces de forma encubierta. En un plano más próximo, la estrategia nos permite diferenciarnos y conseguir el éxito en casi todas las actividades que podamos imaginar, incluso disponiendo de menores recursos que la competencia. La evolución de los mercados y los productos, de las campañas de publicidad y las acciones de comunicación persuasiva, nos proporcionan múltiples oportunidades de aplicar las diferentes formas de estrategia.

2.7.7.4.2 Las estrategias puestas en acción

(Gerry Johnson, 2006, p. 387) La comprensión de la posición estratégica de la organización y el análisis de las opciones estratégicas disponibles no sirven de mucho si no se puede transformar las estrategias preferidas en acciones de la organización. En esta se materializan los procesos y relaciones cotidianas que existen en las organizaciones y que hay que gestionar si se quiere la acción estratégica sea acorde con la estrategia buscada. Como mínimo, es probable que esto requiera que se reflexione sobre la forma en que se ha diseñado la organización en cuanto a su estructura, pero también en cuanto se relaciona la gente en el trabajo desde el punto de vista de unas relaciones más informales. Estos procesos se encontrarán muy probablemente en las áreas de recursos y funciones de la organización; por tanto, es importante como se relacionen estas áreas de recursos o funciones con la estrategia general. El desarrollo de una nueva estrategia también puede exigir un cambio estratégico significativo para la organización. Este cambio no se produce sencillamente porque se considere deseable; se produce si los miembros de la organización pueden aplicarlo y llevarla a la práctica.

2.7.7.4.3 Gestión del cambio estratégico

(Gerry Jhnson, 2006, p. 540) El supuesto en gran parte de lo que se ha escrito sobre el tema del cambio estratégico también es que se produce de arriba hacia abajo; los altos directivos deciden la estrategia, planifican como llevar a la práctica y después, de alguna manera, realizan los cambios necesarios. Por supuestos, es uno de los principales papeles de los altos directivos el influir sobre la dirección estratégica de la organización. Sin embargo no es realista suponer que lo pueden controlar todo. Es probable que sea necesario recurrir a distintos estilos de gestión del cambio estratégico en función de los distintos contextos y de la participación e intereses de los distintos grupos. Las estrategias de reestructuración exigen que se preste atención a la velocidad del cambio. Las palancas para gestionar el cambio estratégico deben analizarse en función del tipo de cambio y del contexto del cambio. Estas palancas incluyen la puesta en duda del paradigma, que este se haga patente, que se cambie las rutinas y símbolos, así como la importancia de los procesos políticos, la comunicación y otras tácticas de cambio.

2.7.7.4.4 Las cuatro grandes barreras que impiden la implantación de una estrategia:

(Muñiz & Monfort, 2005, p. 26) Las barreras que impiden la implantación de una estrategia

- ❖ **Barrera de la misión/visión:** si bien son muchas las empresas que formulada su misión/visión son pocos los mandos intermedios y todavía menos los empleados que las entienden.
- ❖ **Barrera en los objetivos/incentivos:** los objetivos de los directivos están muy relacionados con el cumplimiento de los presupuestos y poco con la consecución de los objetivos estratégicos a medio y largo plazo.
- ❖ **Barrera de operatividad:** es más de un 50% de los casos, la estrategia a largo plazo no se refleja en el presupuesto anual.
- ❖ **Barrera en la gestión de la empresa:** se dedica muy poco tiempo a la gestión a largo plazo o planificación estratégica.

2.7.7.5 Las Cuatro Perspectivas

2.7.7.5.1 Perspectiva Financiera

(Andres, 2013) En esta perspectiva se hace la pregunta ¿Cómo debemos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero? Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas. Como vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio:

(Kaplan & Norton, 2009, págs. 70,71,72) Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de un negocio: Fase de Crecimiento Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución. Fase de sostenimiento Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado. Fase de cosecha Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionados hacia el cash flow. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dineros seguros e inmediatos. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

2.7.7.5.2 Perspectivas del cliente

(Kaplan & Norton, 2009, pág. 89) Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que

proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

2.7.7.5.3 Perspectivas del proceso interno

(Kaplan & Norton, 2009, pág. 123) Para esta perspectiva, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se le recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes. Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

2.7.7.5.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

(Kaplan & Norton, 2009, pág. 161) Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, cliente, proceso interno identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento

proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas. El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del CMI de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.

2.7.7.6 Objetivo estratégico

(Andres, 2013) Son la declaración de intenciones estratégicos alineadas con alguna perspectiva, ejemplo aumentar la competencia del personal en la perspectiva del crecimiento, aumentar la satisfacción del cliente en la perspectiva del cliente

2.7.7.7 Mapa estratégico

2.7.7.7.1 Definición mapa estratégico

(Hernandez, 2014, pág. 1) Los mapas estratégicos son herramientas que proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción gráfica de la Estrategia.

(Vidal, 2004, pág. 29) Mapa estratégico es un diseño causa-efecto que delinea la(s) ruta(s) que seguirá la organización, como consecuencia del proceso diagnóstico y de la identificación de sus principales problemas.

2.7.7.7.2 Para qué el mapa estratégico

(Hernandez, 2014, pág. 1) El objetivo del Cuadro de Mando Integral (CMI) es dotar a las organizaciones de las métricas (valores numéricos) para medir su éxito. El principio subyacente es que No se puede controlar lo que no se puede medir.

Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, permitieron descubrir un principio más profundo: No se puede medir lo que no se puede describir. El mapa estratégico sirve para describir la estrategia de una organización y proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

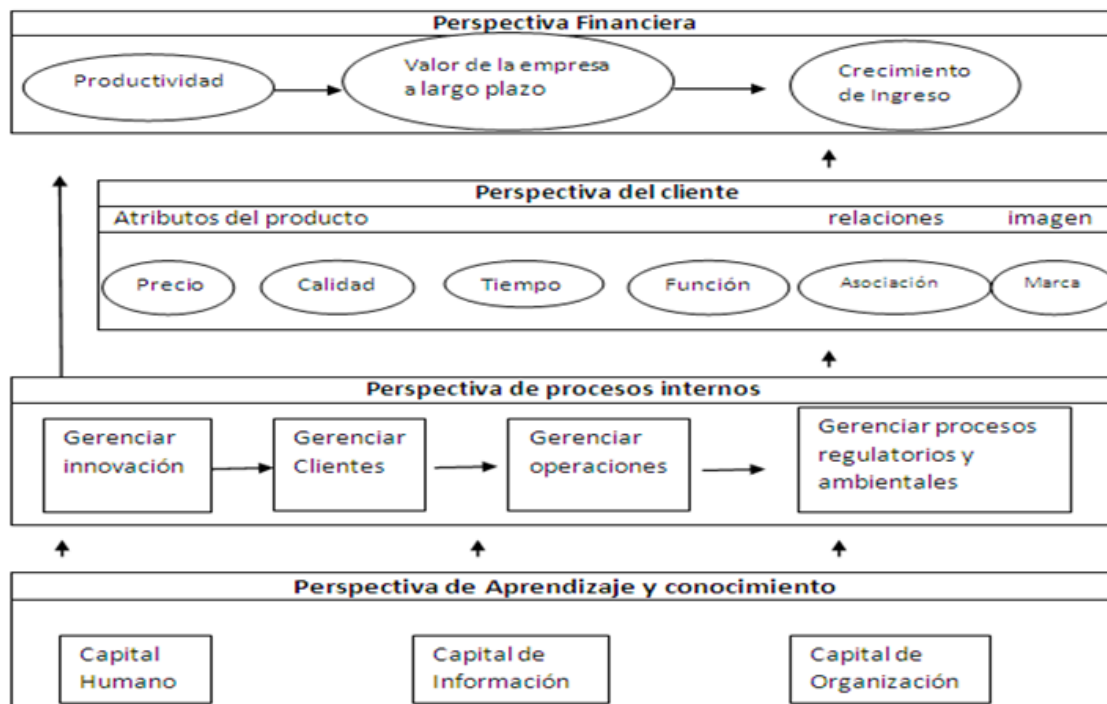
2.7.7.7.3 El desarrollo del mapa estratégico

(Martinez & Milla, 2012, pág. 347) El mapa estratégico describe la estrategia de la empresa de una manera clara o comprensible y debe contener los siguientes elementos

- ❖ Las perspectivas de análisis:
 - Financiera.
 - Clientes.
 - Procesos Interno
 - Crecimiento y aprendizaje
- ❖ Los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas (fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión).
- ❖ Los indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- ❖ Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculadas entre sí por las relaciones causa-efecto, a través de un proceso que permite la descripción de la *historia* de la estrategia de la empresa.
- ❖ Las metas (valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado).
- ❖ Una vez establecidos los objetivos estratégicos, con sus indicadores asociados y sus metas, en muchos casos se pone de manifiesto la necesidad de realizar *proyectos y acción*, de forma que la compañía consiga alcanzar las metas planteadas.

2.7.7.7.4 Modelo de mapa estratégico

Figura 7. Modelo de mapa estratégico



Fuente: Libro Kaplan y Norton (2004)

2.7.7.8 Indicadores claves de desempeño o actuación o KPI

2.7.7.8.1 Definición

(Alvarez, 2013, pág. 4) Son las iniciales de Key Performance Indicators que traducido al castellano vendrían a ser los indicadores claves de desempeño o actuación. Se trata de indicadores que son determinantes para analizar de forma rápida la marcha del negocio y que nos permiten tomar decisiones. Todos los KPI son indicadores; pero no todos los indicadores son KPI; me explico: muchos managers y directivos han pasado de no disponer apenas de mediciones acerca de su negocio a contar con varios decenas de ellos cuando uno de los palabras que definen a los KPI es ¡que son “claves”! un de gestión o de mando de una compañía no debe contar con más de 25/30 indicadores claves porque si no pueden toparse con el problema de “la parálisis por el análisis” y una de las características de nuestro entorno competitivo actual es que tenemos que tomar decisiones de forma rápida y antes de que lo hagan los demás.

2.7.7.8.2 Indicadores

(Andres, 2013) Es una medida de desempeño vinculada al objetivo estratégico y perspectivas

(Gispert, pag, 269) Indicadores son mediciones utilizadas para determinar la situación de un mercado o de una economía (por ejemplo, el índice de precios, vivienda iniciada, producto nacional bruto, gasto de inversión).

2.7.7.8.3 Los indicadores de gestión

(Sanchez, 2013, pág. 9) El interés en estas metodologías, en especial en años recientes la del cuadro del mando integral, ya ha trascendido los límites del mundo de los negocios de manufactura y servicios, extendiéndose a las organizaciones del gobierno, sin fines de lucro, no gubernamentales, y se ha profundizado en otros a sectores específicos como salud y educación.

Aun así, los sistemas de medición asociados a estos esquemas, siguen creando grandes dudas y controversias en el mundo empresarial. En los sistemas de medición ha privado la tendencia de hacer énfasis en el uso de indicadores cuantificables y financieros, sin embargo, una evaluación para que sea completa, además de la aplicación de indicadores cuantitativos financieros necesita del uso de indicadores no financieros, criterios lógicos e indicadores cuantitativos que aporten elementos complementarios necesarios para lograr el análisis integral de la gestión con miras a un “control estratégico” orientado a mejores resultados.

2.7.7.8.4 Requisitos de los indicadores

(Sanchez, 2013, pág. 9) Es necesario tomar algunas precauciones para evitar el riesgo de hacer interpretaciones erróneas. El uso adecuado de los indicadores supone que cumplan ciertos requisitos, tales como:

- ❖ Deben ser contrastables: de todos, es el requisito más importante. Todo indicador debe tener una fuente de verificación o contrastación de acuerdo con las fuentes que fueron enunciadas anteriormente.
- ❖ Deben ser explícitos: todo indicador debe quedar taxativamente descrito.

- ❖ Deben ser periódicos: como son parte de sistema de gestión, debe establecer un monitoreo periódico, de acuerdo con los objetivos y metas del plan estratégico.
- ❖ Deben ser complementarios: un indicador aislado no revela la complejidad de los problemas de una organización; solo es una señal entre un conjunto complejo de síntomas de la salud de una organización.
- ❖ Deben ser relevantes: los indicadores cumplen la función de ser orientadores de la gestión. Un exceso de indicadores puede dificultar los procesos de toma de decisiones y confundir a la gerencia sobre la naturaleza real del proceso que se está estudiando.

2.7.7.8.5 Clases de indicadores

❖ Indicadores de eficiencia

(Vidal, 2004, pág. 34) Eficiencia es un concepto relativo, que exige que sea evaluado en relación con algo o con alguien. Mide el uso adecuado de recursos para obtener un producto o servicio las principales características de los indicadores de eficiencia están relacionados con el aspecto interno de la organización, están dados por el número de unidades producidas por unidades de recibidos utilizado, con respecto al número esperado de unidades producidas por unidad de recurso, es dada como una medida del manejo de los recursos presentes en el proceso tales como: materiales humanos, tecnológicos, económicos y logísticos.

❖ Indicadores de eficacia

(Vidal, 2004, pág. 35) Se entiende por eficacia el logro de los resultados propuestos. Desde la óptica del proceso debe entenderse que todo el proceso es una cadena, que siempre tiene proveedores y clientes y es este último el que determina el logro de resultados. La eficacia mide también la capacidad de innovación. La eficacia está relacionada con la cadena de valor del producto o servicio ofrecido por la organización y frecuentemente es medida por indicadores en la perspectiva del cliente aunque no se reduce a esta.

❖ **Indicadores de efectividad**

(Vidal, 2004, pág. 36) Efectividad es la medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles. Podría decirse que es más que el resultado de la eficacia y la eficiencia. Se relaciona con aspecto internos y externos.

2.7.7.9 Metas

(Francés, 2006, pág. 56) Las metas constituyen el elemento central de todo sistema de mediciones del desempeño y control de gestión. Las metas deben especificar:

- ❖ Cantidad
- ❖ Unidad de medida
- ❖ Fecha (tiempo de consecución)

En el contexto del cuadro de mando integral, las metas son los valores deseados que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro definido para los objetivos a los cuales están asociados, la meta imprime dirección al comportamiento de la organización; esta se moviliza para aumentar o disminuir el valor del indicador en relación con su valor inicial. La diferencia entre el valor real alcanzado y el valor meta constituye la brecha. En el control de gestión se puede utilizar sistemas de alerta para indicar a los responsables la presencia de brechas que exceden los límites preestablecidos.

2.7.8 El Balanced Scorecard en las empresas sin fines de lucro

(Martínez V. J., 2007) Un sistema adecuado de medición para estas organizaciones debe relacionar su efectividad en la consecución de resultados en combinación con una apropiada administración financiera y de recursos. Para las organizaciones sin ánimo de lucro, el enfoque varía, especialmente en la perspectiva financiera cuyas metas raramente son consideradas como el objetivo primordial de la organización. Dado que las metas financieras no son el objetivo primario de la mayoría de estas organizaciones, generalmente la estructura puede ser modificada colocando a los clientes como la primera perspectiva.

2.7.9 Criterios para poder desarrollar el Balanced Scorecard

(Ballvé, 2002, págs. 204, 205, 206, 207) A continuación se detalla los criterios para poder desarrollar el BSC

1.- considerar a la empresa con una visión amplia y de largo plazo: los cuadros de mandos integrales deben ser algo más que una variedad de indicadores financieros y no financieros agrupados en cuatro perspectivas. Para que esto ocurra el Balanced Scorecard (BSC) tiene que centrarse solo en factores de creación de valor a largo plazo, a partir de ellos construir un sistema integrado de gestión.

2.- el BSC tiene que interpretar porque la empresa obtiene resultados positivos en el largo plazo, con un enfoque sistemático, y cuáles son las hipótesis que llevan a generar una rentabilidad sostenible en el largo plazo. Y hay que evaluar cuantitativamente el impacto de las relaciones causa-efecto entre las dimensiones y temas estratégicos ya que son muy difíciles de cuantificar en el largo plazo.

3.- En un BSC todo indicador debe estar vinculado a resultados financieros. Se evalúan todos los según su impacto económico que se vea el referente económico aun en el largo plazo y en el cual culmina todas las relaciones de causa-efecto el uso excesivo de esta relación nos puede llevar a impactos no deseados en el corto plazo. En consecuencia debe haber un equilibrio entre indicadores de resultado e indicadores de actuación y una integración de estos con la estrategia

4.- El BSC debe ser incorporado al proceso gerencial por el CEO y servir para el aprendizaje y crecimiento en la organización a efectos de:

- ❖ Promover la motivación y capacitación de los empleados.
- ❖ Brindar acceso a información estratégica.
- ❖ Alinear individuos y grupos en relación con los objetivos de cada unidad de negocios.

5.- El Balanced Scorecard es un magnifico enfoque para crear y estructurar sistema amplios de evolución de gestión puede ser fácilmente aplicado por los directivos tanto al nivel de toda una organización como en una unidad de negocio, una función o un proceso si están acostumbrados a utilizar incentivos en función de resultados habrá que relacionar BSC con el sistema de incentivos.

2.7.10 Dificultades para la implantación del Balanced Scorecard

(Ballvé, 2002, págs. 207, 208) Este enfoque les equilibrara las perspectivas financieras y no financieras sugiriendo cuatro importantes aéreas genéricas de evaluación. La implementación del BSC en estos primeros años no ha sido fácil. Entre las dificultades más comunes, según lo que señalan Kaplan y Norton en su libro, se puede encontrar:

- ❖ Defectos comunes en los indicadores que sean no de causa, sino solo de efecto. El hecho de encontrar indicadores de activación es clave para un BSC exitoso.
- ❖ No deben ser indicadores genéricos y aplicados a cualquier empresa, sino espaciales para la realidad de la compañía.
- ❖ No es fácil encontrar aquellas indicadores u objetivos útiles para comunicar para comunicar en que ser excelente, requiere mucha inteligencia y conocimiento del negocio.
- ❖ Precisa gran inteligencia y conocimiento del negocio por parte de quienes lo diseñan.
- ❖ Pretende ineludiblemente que se lo ponga en marcha como una necesidad de la alta dirección, y el compromiso de esta en el uso de la herramienta debe ser total. La primera y la última entrevista tiene que ser con ella y no con gerencias tales como planificación y control, RR.HH., control de calidad, etcétera.
- ❖ El BSC ideal no existe y debe comenzar aplicándose para ir perfeccionándolo, como es muy común en todo el sistema de gestión.
- ❖ No es fácil mantener vigente el programa, ya que requiere alta formalización con flexibilidad, y genera un trabajo permanente de mejora similar a los procesos de dirección por objetivos.

CAPITULO III MARCO METODOLOGICO

3.1 Hipótesis general.

Si se realiza un Diseño del modelo de gestión basado con la metodología de Balanced Scorecard permitirá una administración eficaz evaluando los desempeños de diferentes gestiones en la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa

3.2 Variables:

3.2.1 Variable independiente

Sistema de Control que permitirá introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

3.2.2 Variable dependiente

Mediante indicadores de gestión que permite establecer acciones concretas para hacer realidad trabajos programados y planificados.

3.3 Modalidad

El presente trabajo investigativo es una investigación no experimental por la razón que no se manipula variables

3.4 Tipo de investigación

Investigación mixta.- Este trabajo investigativo se procederá empleando la técnica de la investigación cuali-cuantitativo ya que determinara la modalidad de gestión que emplea en la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa mediante la recolección de toda la información necesaria aplicando las encuestas, entrevistas, a la gerente y todos los colaboradores de la Asociación con el fin de clarificar los problemas que existe

3.5 Diseño de investigación

Pasos para la ejecución de la investigación y para la implementación de Balanced Scorecard

- ❖ Introducción al Balanced Scorecard
- ❖ Estudio de la Asociación Jambi Kiwa
- ❖ Estudios de las técnicas de información
- ❖ Confección del equipo guía
- ❖ Adiestramiento del equipo guía
- ❖ Uso de la aplicación SISTRAT
- ❖ Confección del Mapa Estratégico
- ❖ Determinación de indicadores
- ❖ Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables
- ❖ Implementación del BSC

3.6 Métodos, Técnicas e Instrumentos

3.6.1 Métodos

- ❖ **Método inductivo.** Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales.
- ❖ **Método deductivo:** Es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro de las premisas, quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas.

3.6.2 Técnicas

Las técnicas que se van a utilizar en este estudio es la observación y encuesta, sobre la gestión en la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa, a través de estos, podre tener un contacto directo o indirecto con las funcionarios de la Asociación antes mencionada.

3.6.3 Instrumentos

Para la elaboración de esta investigación, se utilizaran varias fuentes de consulta, se procederá a recopilar información por medio de los cuestionarios y entrevistas a los funcionarios y a los asociados de la Asociación Jambi Kiwa. Entre los instrumentos más utilizados para registrar la información observada son:

- ❖ El diagnostico SISTRAT
- ❖ Mapa estratégico.
- ❖ Cuadro de mando integral a través del software ODUN.

3.7 Población y muestra

La población que brindara la información será los asociados y los funcionarios de la Asociación Jambi Kiwa, en cuanto a la encuesta y la entrevista se lo aplicara a todos los funcionarios que son 18, pero a los asociados son 254 y se le aplicara un muestreo basado en la siguiente formula.

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual).

e = Límite aceptable de error muestral

$$n = \frac{254 * 0,5^2 * 1,96^2}{0,05^2 * 254 - 1 + 0,5^2 * 1,96^2}$$

n= 153

La encuesta se lo realizara de forma aleatoria a los 153 asociados de diferentes comunidades de las zonas de Riobamba, Alausi y Pallatanga que conforma la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 Procedimiento para el diseño e implementación del Balanced Scorecard

Procedimiento para el diseño e implementación del Balanced Scorecard como modelo de gestión de la Asociación de productores de plantas medicinales Jambi Kiwa. Para este procedimiento se fundamentó en el marco conceptual del Balanced Scorecard escrito por los autores Norton y Kaplan y por otros autores con el fin de tener múltiple información desde distintos enfoques. Este procedimiento de implementación del Balanced Scorecard tiene un alcance general, pues permite ser una guía para las organizaciones ya sean grandes o pequeñas, con o sin ánimo de lucro. Este procedimiento se debe ajustar de acuerdo a la naturaleza de cada organización ya que es flexible mas no es una camisa de fuerza.

Paso No. 1. Introducción al Balanced Scorecard

Este primer paso consiste en capacitar al órgano directivo mediante una exposición de la introducción y las técnicas del Balanced Scorecard como modelo de planificación estratégica. Para esta actividad se entregó síntesis de diferentes autores del Balanced Scorecard que permiten profundizar en este modelo de gestión estratégica.

Paso No. 2. Estudio organizacional

Este se trata de realizar un diagnóstico de la organización con el objetivo de conocer el sistema de gestión organizacional que se aplica en la organización para posibilitar la adaptación del modelo de planeación a los principios del Balanced Scorecard. No es común encontrarse con organizaciones que no posean una planeación estratégica; de ocurrir esta situación, sería necesario comenzar desde el diagnóstico organizacional que es análogo para el modelo del Balanced Scorecard.

Se deben analizar los siguientes aspectos:

- ❖ Documento descriptivo del modelo gerencial aplicado (Planeación Estratégica)
- ❖ Sistema de Gestión de la Calidad.
- ❖ Competencia ejecutiva

❖ Sistema de control desarrollado

El estudio de los aspectos anteriores permite determinar la tecnología a utilizar para la confección de la planeación, el grado de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, el nivel de profesionalidad de los ejecutivos y cómo ejecutan el control. Este análisis preliminar permite conocer en alguna medida la cultura organizacional de la organización. Después de este diagnóstico se conocerá cuál será los objetivos estratégicos y los indicadores conjuntamente las acciones de implementación.

Paso No. 3 Estudio de las Técnicas de la Información

Para la implementación del Balanced Scorecard es importante la instalación de la herramienta de control (cuadro de mando) mediante el software ODUN. Esta situación hace necesario evaluar las condiciones materiales de las Tecnologías de la Información (TI) en las organizaciones. La solución informática ODUN requiere de una intranet corporativa de 100 Mbps, un servidor de Microsoft con 2,4 GHz y una memoria RAM de 4. La utilización de ODUN colabora con la implementación del Balanced Scorecard pues lleva el plan estratégico a todas las estaciones de trabajo de la organización mediante la red corporativa potenciando la acción del control y favoreciendo la implementación de lo planificado. ODUN es un Cuadro de Mando que permite dentro del entorno organizacional visualizar todas las áreas funcionales de trabajo y evaluar integralmente la organización.

Paso No. 4 Confección del Equipo Guía

En el diseño del Balanced Scorecard se utilizan técnicas cualitativas basadas fundamentalmente en el conocimiento humano y se efectúan estimaciones futuras a partir de opiniones, analogías y comparaciones. Los planes estratégicos planteados se lo realizaran el consultor del Balanced Scorecard conjuntamente con el equipo guía.

Paso No. 5 Adiestramiento del Equipo Guía

El equipo guía necesita ser capacitado en la teorías del Balanced Scorecard mediante un presentación especializada con el fin de adaptarse al tema en cuestión. Este seminario constará con teorías y ejercitaciones auxiliándonos de la literatura especializada del Balanced Scorecard de forma digital o escrita. Estos seminarios deben contar con los medios audiovisuales correspondientes para la utilización de

presentaciones y ejercicios dinámicos que promuevan la motivación por el tema. El seminario de adiestramiento también posee intervenciones de diferentes teóricos que ayudan a comprender este procedimiento de ejecución estratégica.

Paso No. 6 Estudio de la Misión/ Visión/ Estrategia

Las organizaciones que deciden diseñar el Balanced Scorecard para mejorar su cuadro de mando, generalmente poseen esquemas estratégicos en su gestión organizacional. Se deben tener definidos los conceptos de Misión y Visión de la organización.

Es necesario explicar los conceptos de Misión y Visión, con el propósito de evitar confusiones. La misión (Pedros & Gutiérrez, 2012, p. 206) Proporciona el punto de partida definiendo el por qué la organización existe o cómo encaja una unidad de negocio dentro de una estructura corporativa más amplia. La misión y los valores fundamentales que la acompañan permanecen bastante estables en el tiempo.

Paso No. 7. Confección del Mapa Estratégico

Un mapa estratégico es una representación gráfica de objetivos relacionados y estructurados a través de perspectivas organizacionales que narran el actuar estratégico de una organización. Para la confección del mapa estratégico se recomienda utilizar el software dinámico DC Map.xls de la organización APESOFT que se encuentra a libre disposición en el sitio <http://www.apesoft.com>. Su confección se efectúa en los momentos en que se están diseñando los objetivos e indicadores del plan estratégico.

Paso No. 8 Determinación de Indicadores

Cada objetivo estratégico debe tener al menos un indicador de resultado, de forma tal que pueda ser medido. La semántica de definición de los objetivos debe ser compensada con la determinación de indicadores que darán una explicación más detallada de a donde se quiere llegar. La relación objetivo/ indicador permite verificar el cumplimiento de la meta que se han propuesto mediante las estrategias y de esa forma se ejerce el control de lo realizado. Existen declaraciones de indicadores que son convencionales y otras no, pero se debe tener en cuenta que los indicadores son propios de las organizaciones y narran las historias de sus estrategias.

Determinación de las metas de los indicadores.- Todo indicador debe tener una meta y un criterio de aceptación. En el caso de los indicadores económicos financieros las metas están estrechamente relacionadas con el presupuesto, pero aquellos indicadores intangibles en muchas ocasiones nunca han tenido una medición y no existen referencias. En tales casos será necesario establecer su forma de medición que puede ser cualitativa o cuantitativa. El Balanced Scorecard, debido a su análisis integral, incluye dentro de las metas organizacionales valores intangibles relacionados con los clientes, procesos y el aprendizaje organizacional. Estos valores, por su incertidumbre, son de difícil medición aconsejándose la utilización de herramientas de la lógica difusa para su medición. Los indicadores en los casos de las perspectivas Financiera o Partes Interesadas y Clientes son denominados de resultado y en los casos de las perspectivas de Procesos Internos y Aprendizaje son considerados indicadores palancas (de actuación). El tipo de indicadores (de resultado o de actuación) depende de donde se encuentren en la relación causal que representa el mapa estratégico

Criterios de Aceptación.- Después de determinar la meta a alcanzar, se debe establecer en qué medida se cumple con lo propuesto. Se han determinado tres criterios de aceptación, con el fin de relacionarlos con el sistema de semáforo que posee el programa para cuadros de mando ODUN. Estos criterios de aceptación son dados en porcentajes y ajustados de acuerdo con los intereses de la organización. Los porcentajes serán plasmados en el cuadro de mando que da la posibilidad de dar estos criterios a cada indicador y en cada mes del año.

Paso No.9. Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables

Una vez determinados los indicadores se debe asignar al menos una acción y un responsable a cada indicador. Estas acciones son las estrategias funcionales, que se realizan generalmente en las perspectivas de procesos internos y de crecimiento y aprendizaje. Los indicadores de resultados pertenecientes a las perspectivas Financieras o Partes Interesadas generalmente no poseen acciones pues son resultados de estrategias de las otras perspectivas.

Paso No.10 Implementación de Balanced Scorecard

Para implementar el Balanced Scorecard se necesita:

- ❖ Establecer un sistema de control documentado.
- ❖ Poseer un cuadro de mando que se adapte a las características de la organización.

Tanto el sistema de control como el cuadro de mando deben modelarse a la estructura de la organización para permitir que se efectúe lo diseñado, se controle y se tomen las decisiones al respecto

Esquema de Control.- El esquema de control de tareas funcionales es necesario determinarlo, pues es la forma de llevar a las líneas de trabajo las estrategias concebidas en los estratos superiores de la organización. Para este empeño es necesario verificar implementar los siguientes aspectos:

- ❖ Definición del plan gerencial mensual.
- ❖ Definición de los planes de trabajo de los miembros de la organización.
- ❖ Definición de la herramienta de medición (Evaluación del Desempeño).
- ❖ Establecimiento del cuadro de mando.
- ❖ Establecimiento del trabajo del controlador

4.2 Contenido de la propuesta

Desarrollo de la metodología para el diseño e implementación de Balanced Scorecard como modelo de gestión.

4.2.1 Paso no. 1. Introducción al Balanced Scorecard

Este primer paso consistió en capacitar a la administradora y conjuntamente al órgano directivo de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa. Todo lo referente al tema de Balanced Scorecard como modelo de planificación estratégica. Para esta actividad se entregó síntesis de diferentes autores del Balanced Scorecard que permiten profundizar el modelo de gestión estratégica.

Tabla 1. Cronograma de capacitación

Capacitación	
Tema	Balanced scorecard: introducción, concepto, elementos del

	Balanced scorecard, beneficios en las organizaciones.
Responsable	Ing: Rosa Ponce. Tesisista: Jorge Luis Castro Pomaquiza.
Lugar	Sala de capacitación de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa, ubicado en el Barrio Santa Cruz, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.
Duración	4 horas.
Asistentes	Gerente ejecutiva Sra. Rosa Guamán, contadora, secretaria, encargado de comercialización, promotor de campo y los representantes de los Asociados de la Asociación Jambi Kiwa.

Fuente: elaboración propia

4.2.2 Paso no. 2. Estudio organizacional de la asociación de productores de plantas medicinales Jambi Kiwa

A la organización que le va diseñar e implementar el modelo de gestión es una entidad sin ánimo de lucro es decir cuyo objetivo no es acumular capital, su finalidad es impulsar el desarrollo de las familias con bajo recurso económico a través de la adquisición de las plantas medicinales a precios justos. Para determinar la situación actual de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa se realizó un diagnóstico organizacional con el fin de plantear objetivos e indicadores conjuntamente con una acción para mejorar la organización.

Tabla 2. Datos generales de asociación Jambi Kiwa

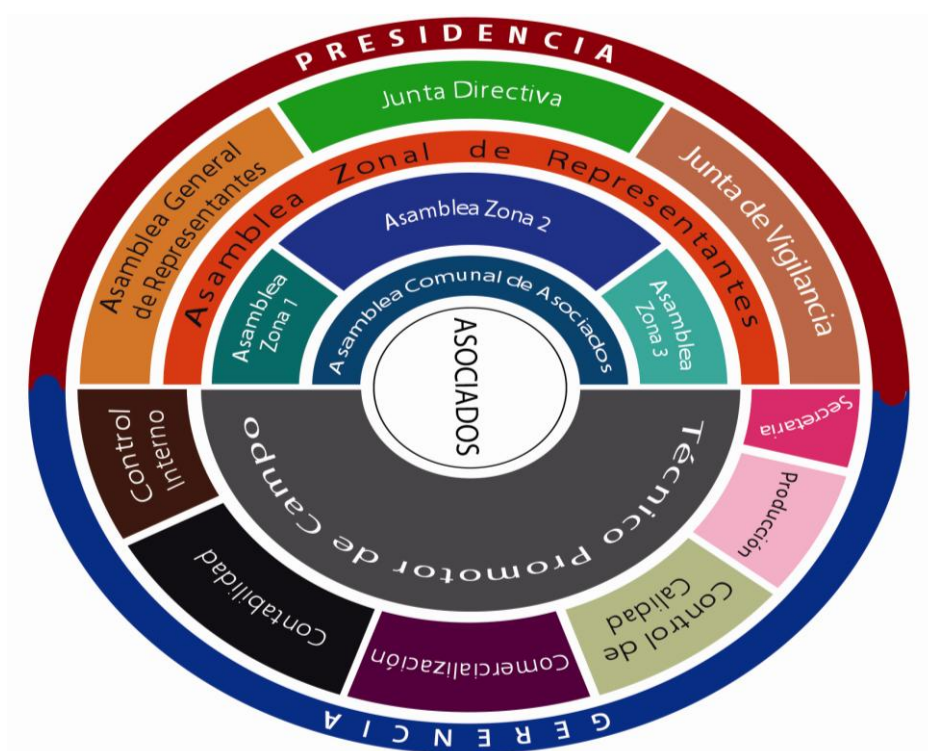
Razón Social:	Transformación y comercialización de plantas medicinales en funditas de Té
Dirección:	Barrio Santa Cruz, principal 19, Riobamba
Teléfono:	(03) 261-4318
Horario de	08:00–17:00

atención:	
Página Web:	http://es.jambikiwa.org

Fuente: Asociación Jambi Kiwa

4.2.2.1 Estructura organizacional propuesto

Figura 8. Estructura orgánica Propuesto



Fuente: Elaboración propia

Descripción de la estructura orgánica

- ❖ Los asociados son el centro de la Asociación Jambi Kiwa.
- ❖ Objetivo central de la Asociación Jambi Kiwa es el buen vivir de los asociados y sus comunidades, para ello compra materia prima a un precio justo.
- ❖ La unidad de trabajo predominante es el equipo que es en sí mismo un elemento de integración.

- ❖ Espacios y canales que permite una participación e información efectiva de los asociados, garantiza la inclusión y participación de todos los asociados mediante el desarrollo de reuniones comunales.

4.2.2.2 Reseña histórica la asociación de productores de plantas medicinales Jambi Kiwa

La Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa está fundada por mujeres indígenas, tiene un proceso organizativo más de cuatro décadas en la lucha por la recuperación de los derechos como personas, en el sector de donde trabaja existe un minifundio muy marcado, que permite una alta migración masculina hacia las grandes ciudades, ofrecen su mano de obra no calificada barata, explotada, sin poder dar una mejor calidad de vida a su familia en consecuencia las tareas de las mujeres en el campo se triplica. La falta de apoyo de las autoridades e instituciones hace que un pequeño grupo de mujeres de la parroquia Licto opten por un cambio de las estructuras establecidas, en los años setenta contando con apoyo de la iglesia con Monseñor Leónidas Proaño y varias instituciones emprenden el camino por la construcción de una nueva sociedad para futuras generaciones. Inicialmente se realizó una capacitación en varios temas, su principal interés fue la recuperación de los saberes en agricultura, medicina andina, leyendas y tradiciones. Para aquello se dio la tarea de dialogar con los/as más ancianos/as de la población, lograron lo máspreciado de los ancestros aquella sabiduría milenaria que se han transmitido de generación en generación, conocimientos que no encontramos en libros ni institutos de educación.

En Abril de 2001, gracias a un modesto financiamiento, pudieron constituir en Riobamba la empresa “Jambi Kiwa”, para la transformación y comercialización de plantas medicinales. Riobamba se encuentra en la sierra central de Ecuador, equidistante de Quito, Guayaquil y Cuenca. En la actualidad cuentan con la planta de procesamiento equipada con área administrativa, área de recepción de planta, área de oreado, área de secado, área de molino y tamizado, área de esterilización, empaque y bodega de producto terminado.

Se han conseguido logros interesantes como la estructuración de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa de Chimborazo (Acuerdo Ministerial

N-202-MBS-CH), en 2013 transferido a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

4.2.2.3 Visión

Ser la mejor organización autosustentable que comercializa en el mercado nacional e internacional, productos de alta calidad con certificado orgánico y con las normas establecidas.

4.2.2.4 Misión

Ser una organización productiva sustentable, que colabore con el desarrollo del sector campesino indígena del Chimborazo, creando fuentes de trabajo en su propia comunidad ofreciendo ingresos económicos.

4.2.2.5 Valores institucionales

- ❖ Trabajo en Equipo: Influye en los trabajadores de forma positiva ya que permite que haya compañerismo y porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas. Jambi Kiwa fomenta entre los trabajadores un ambiente de armonía obteniendo resultados beneficiosos, efectividad y compañerismo.
- ❖ Respeto: El respeto consiste en el reconocimiento de los intereses y sentimientos del otro en una relación. El respeto comienza en la propia persona.
- ❖ Honestidad: Es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la justicia, exige en dar a cada quien lo que le es debido.
- ❖ Creatividad e Innovación: Introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio, el cual los consumidores no están aún familiarizados. Introducción de un nuevo método de producción o metodología organizativa.
- ❖ Ética: Es un requisito para la vida. Es nuestra manera de decidir un curso de acción. Sin ética nuestras acciones serían aleatorias y sin rumbo.

4.2.2.6 Objetivo general

Crear alternativas de producción, procesamiento y comercialización de la producción dando valor agregado, rescatando y revalorizando el conocimiento ancestral, manteniendo la biodiversidad, uniendo fuerzas para trabajar de manera conjunta y desarrollar proyectos que permitan mejorar la calidad de vida de sus asociados en sus propias comunidades.

4.2.2.7 Objetivos específicos

Rescatar la sabiduría ancestral en cultivo orgánico, medicina andina, gastronomía andina, buenas prácticas agrícolas, de manufactura, recolección, conservación, investigación y reproducción de plantas en peligro de extinción como son valeriana, cola de caballo, chuquiragua, replicamos para transmitir a nuevas generaciones el valor y utilización de las plantas medicinales, conservar la biodiversidad.

Implementación de huertos asociados con cultivo orgánico, con plantas medicinales y cultivos que permitan proveer una buena alimentación a las familias base fundamental de una buena salud, generar ingresos adicionales a las familias socias.

Crear espacios donde las mujeres, los jóvenes y niños participen con equidad y sea visible el aporte socioeconómico que generan sus asociados.

Conservar el medio ambiente y la naturaleza promoviendo en las comunidades y sus asociados la no quema de páramos y evitando la deforestación.

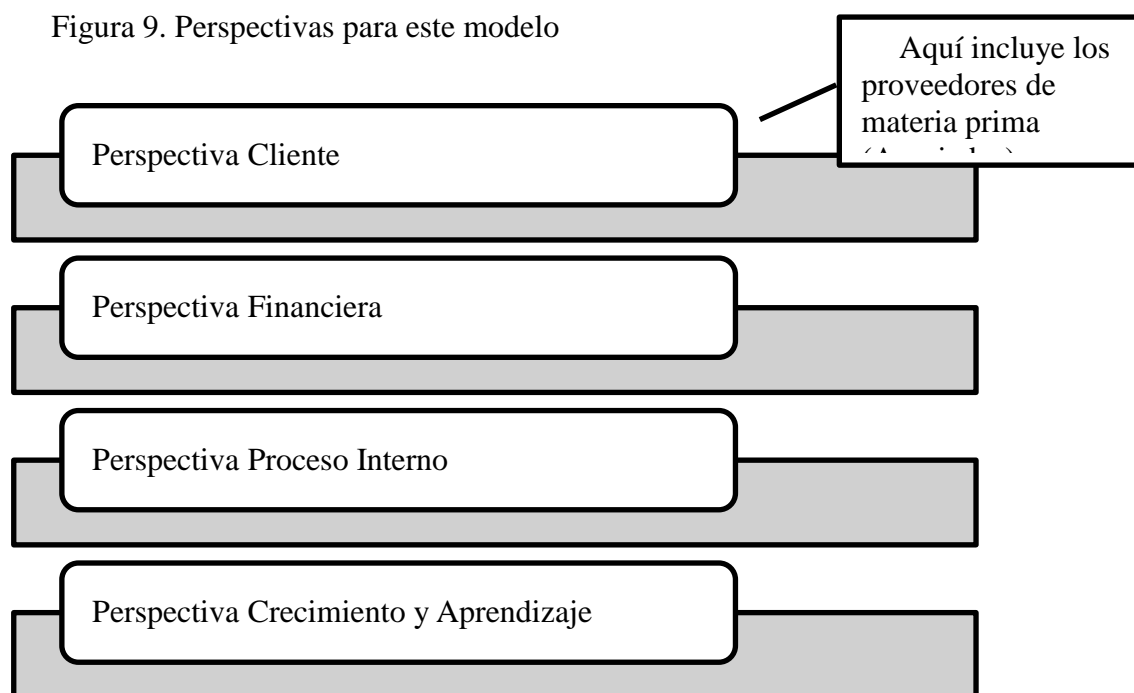
Investigar nuevos nichos de mercados para ingresar con productos con valor agregado.

4.2.2.8 Perspectivas organizacionales

Esta Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa es una organización sin fin de lucro se caracteriza por buscar beneficios para todos los asociados y no para pocos sin embargo si tienen empleados que por lo general son remunerados de tal manera es necesario generar resultados positivos económicamente para poder financiar sus actividades.

Las perspectivas la Asociación están formadas por los siguientes:

Figura 9. Perspectivas para este modelo



Fuente: elaboración propia

Este modelo de Balanced Scorecard se emplea para el desarrollo del plan estratégico para la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa el orden de las perspectivas es diferente a las organizaciones que buscan incrementar la utilidad es decir con ánimo de lucro, en esta Asociación el principal objetivo es impulsar el desarrollo a los asociados a través del trabajo en conjunto, de forma solidaria impulsando al buen vivir.

4.2.3 Paso no. 3. Estudio de las técnicas de la información

Una vez comprobado que las computadoras en la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa cumplen con las condiciones necesarias se instaló la herramienta de control (cuadro de mando) mediante el software ODUN la misma que facilitara la implementación del Balanced Scorecard.

Tabla 3. Recursos de Información

No	Área	Característica	Requerimien to para el sistema
----	------	----------------	--------------------------------------

			informático
2	Administrativa	Computadora de mesa HP; 500 GB de disco duro; 4 GB de memoria RAM; un servidor de Microsoft de 2.4Hz	Un intranet corporativa de 100 Mbps; un servidor de Microsoft con 2.4Hz; y memoria RAM de 2 GB
	Administrativa	Computadora laptop HP; 500 GB de disco duro; 4 GB de memoria RAM; un servidor de Microsoft de 2.4Hz	
1	Contable	Computadora HP; 500 GB de disco duro; 4 GB de memoria RAM; un servidor de Microsoft de 2.4Hz	
1	Secretaria	Computadora HP; 500 GB de disco duro; 4 GB de memoria RAM; un servidor de Microsoft de 2.4Hz	
1	Comercialización	Computadora HP; 500 GB de disco duro; 4 GB de memoria RAM; un servidor de Microsoft de 2.4Hz	
1	Proceso de Producción	Computadora HP; 500 GB de disco duro; 4 GB de memoria RAM; un servidor de Microsoft de 2.4Hz	
1	Promotor de campo	Computadora HP; 500 GB de disco duro; 4 GB de memoria RAM; un servidor de Microsoft de 2.4Hz	

Fuente: Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa

La herramienta ODUN permite dentro del entorno de la Asociación visualizar todas las áreas funcionales de trabajo y evaluar.

4.2.4 Paso no. 4. Confección del equipo guía

Para el diseño e implementación del Balanced Scorecard en la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa el equipo guía está conformado de los siguientes integrantes:

Tabla 4. Equipo guía

Nombre	Función
Ing. Rosa Ponce	Tutora de Tesis
Ing. Jorge Alvarado	Miembro de Tesis
Jorge Luis Castro Pomaquiza	Tesista
Sra. Rosa Guamán, Sr. Abdón Castillo y la Señorita secretaria	Representante de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa

Fuente: Elaboración propia

4.2.5 Paso no. 5. Adiestramiento del equipo guía

Una vez conformado a los equipos guías se procedió a capacitar la misma que se realizó el 21 de Noviembre del 2014 en la sala de audio visual de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa, además de los equipos guías tuvo la asistencia de los representantes de las comunidades que conforma esta Asociación.

Los materiales utilizados fueron: folleto sobre Balanced Scorecard, mapa estratégico, la cual fue obtenida de diferentes autores que ayudan a comprender este procedimiento de ejecución estratégica y las herramientas para la implantación del Balanced Scorecard como son como el software SISTRAT, DCSMap.xls y ODUN cuadro de mando), las misma que fueron compartidos a todos los asistentes mediante folleto y seminario las cuales sin duda fueron un gran aporte para el diseño e implementación de esta herramienta como es el Balanced Scorecard como un modelo de gestión.

4.2.6. Paso no. 6. Utilización de la aplicación del software SISTRAT

Para diseñar e implementar el Balanced Scorecard en la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa se estudia la Visión, Misión, con el fin de alinear

los objetivos estratégicos al igual que los indicadores conjuntamente con un plan de acción.

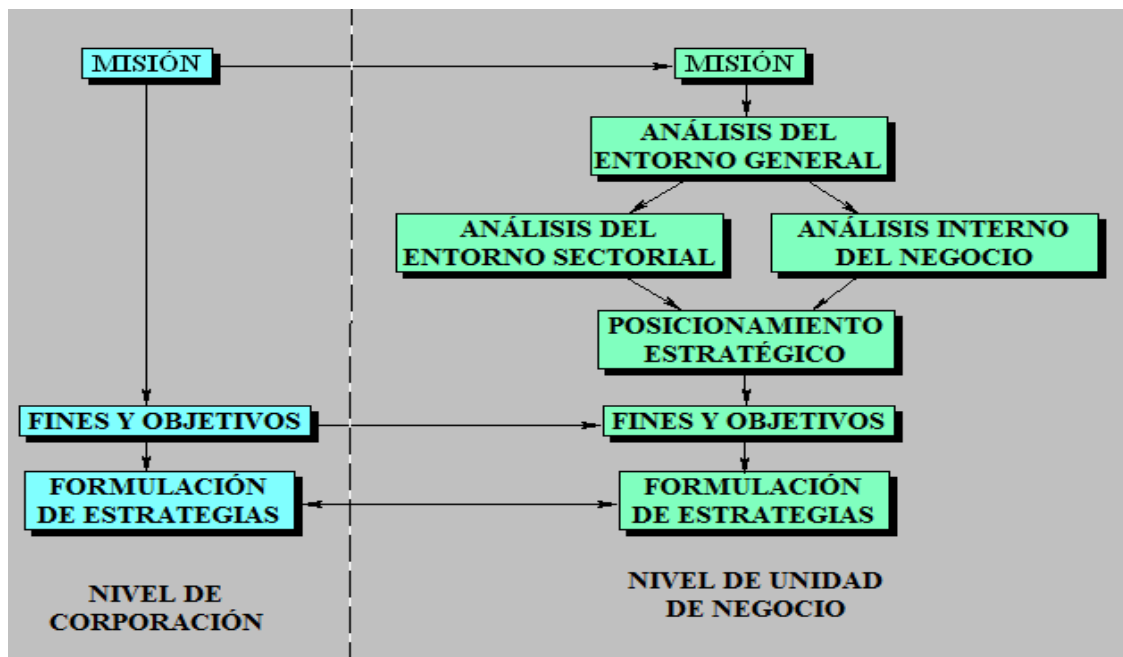
La Visión se refiere los logros que se quiere conseguir en el futuro, es el objetivo madre de toda la Asociación que ayuda aclarar la dirección para conseguir los mismos además a comprender a los colaboradores que conforma la organización por qué y cómo deben apoyar a la Asociación Jambi Kiwa.

La misión es definida como el modo en que los líderes deciden hacer realidad su visión, además proporciona el punto de partida definiendo el por qué la organización existe o el razón de ser de la Asociación

Para determinar el plan estratégico que se debe plantear se realizó un diagnóstico organizacional con el soporte de sistema SISTRAT la misma que facilita lo establecido anteriormente.

Esta metodología SISTRAT surgió en el año 1992 que se inició en un proyecto de investigación conducente a la realización de la tesis doctoral de Javier Osorio (1995) bajo la dirección del Prof. Dr. Juan Manuel García, en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Esta herramienta tiene un mayor enfoque en el diagnóstico situacional de las organizaciones. El objetivo en este proceso es identificar la realidad de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa, para ello es necesario conocer las etapas y herramientas del análisis mediante la visualización previa de un esquema de la metodología de SISTRAT. Mapa de la metodología SISTRAT con el objeto de comprender mejor las etapas y herramientas de análisis incorporadas en esta aplicación se recomienda visualizar previamente el esquema de la metodología.

Figura 10. Mapa de la metodología SISTRAT



Fuente: metodología del sistema SISTRAT

Nivel de unidad de negocio: en esta pantalla en la cual permite recoger los datos de la Asociación Jambi Kiwa que va ser analizada, como lo podemos ver el siguiente imagen

Figura 11. Nivel de unidad de negocio

0 Nivel de unidad de negocio

NOMBRE DE LA UNIDAD: ASOCIACION JAMBI KIWA ?

AÑO: 2014 ▲ ▼ SECTOR DE ACTIVIDAD: Alimentación ▼ ÁMBITO DE ACTUACIÓN: Internacional ▼

VOLUMEN DE PRODUCCIÓN: 140000 ▲ ▼ Cajas ▼ ? NÚMERO DE EMPLEADOS: 18 ▲ ▼

INGRESOS: 140000 ▲ ▼ Dólares ▼ ?

DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO:

La Asociacion de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa es una organizacion sin fin de lucro cuya actividad economica es la elaboracion de Te medicinales.

La Asociacion Jambi Kiwa es una organizacion conformada de 254 asociados, esta organizacion es autogestionaria ya que la propiedad y la gestion corresponden a los propios asociados, para ello eligen

SISTRAT

Fuente: elaboración propia

Misión de la Unidad de negocio: esta pantalla ofrece una herramienta básica que facilita la declaración de la Misión de la Asociación JAMBI KIWA

Figura 12. Misión de la unidad de negocio

1 Misión de la unidad de negocio

ÁMBITO TEMPORAL: ? ☒ ACTUAL ☐ FUTURO

Razón de ser	Producto-servicio	Mercado	Geografía	Tecnología	Compromiso	Filosofía	Capacidades	Otros
MISIÓN ACTUAL								
Ser una organización productiva sostenible, que colabore con el desarrollo del sector campesino indígena del chimborazo, creando fuentes de trabajo y ofreciendo ingresos economicos a la familias de los asociados.								

Fuente: Elaboración propia

Análisis del entorno general: Esta pantalla que ofrece una herramienta de análisis de entorno general para la identificación de las amenazas y oportunidades

Figura 13. Análisis del entorno general

2 Análisis del entorno general

DIMENSIONES DEL ENTORNO GENERAL ?

Entorno Económico Entorno Social Entorno Cultural Entorno Político Entorno Legal Entorno Tecnológico Otros

Oportunidades

Priorisacion a las empresas no lucrativas como cambio de la matriz productiva.

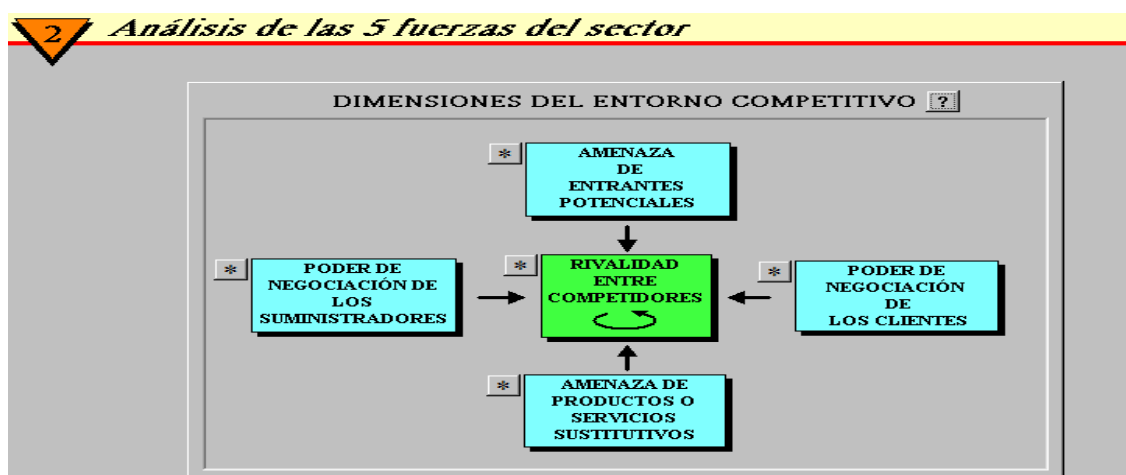
Amenazas

Caída del precio del Petroleo deficit comercial

Fuente: elaboración propia

Análisis de las cinco fuerzas del sector: SISTRAT es una herramienta que incorpora el análisis del entorno específico de la Asociación Jambi Kiwa para la identificación de oportunidades y amenazas basada en el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Figura 14. Análisis mediante 5 fuerzas del sector



Fuente: Elaboración Propia

Análisis Funcional: Esta pantalla es una herramienta que permite realizar un análisis interno de la Asociación JAMBI KIWA para determinar las fortalezas y debilidad, las fortalezas para utilizar y las debilidades para controlar.

Figura 15. Análisis funcional

Fuente: Elaboración Propia

Matriz FODA: esta herramienta facilita realizar un análisis global tanto en el aspecto externo como interno de la Asociación Jambi Kiwa.

Figura 16. Matriz FODA

Fuente: Elaboración Propia

Una vez realizado los análisis respectivos a través de las herramientas determinadas anteriormente se procede a determinar algunas estrategias para la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa.

Figura 17. Formulación de fin y objetivo

5 Formulación de fines y objetivos

FINES DE LA UNIDAD DE NEGOCIO ? 1

Fin N° 1 ser una organización líder en el país, que impulse el desarrollo de las comunidades indígenas del Chimborazo y se adapte a los requerimientos del mercado nacional e internacional.

OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIO ? *

Objetivo 1.1 | Objetivo 1.2 | Objetivo 1.3 | Objetivo 1.4 | Objetivo 1.5 | Objetivo 1.6

- Descripción del objetivo a alcanzar:
Mantener la tasa en neutro o positivo de los Asociados de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales JAMBI KIWA
- Año en que se espera alcanzar el objetivo: 2014
- Indicador cuantitativo del nivel que se espera alcance el objetivo en el año indicado:
(No. asociados año actual/No. Asociados inicial) x 100
- Indicador cualitativo del nivel que se espera alcance el objetivo en el año indicado:

Fuente: Elaboración Propia

Figura 18. Planes generales y acciones específicas

5 Planes generales y acciones específicas

PLAN GENERAL ? * 1

PLAN N° 1

ACCIONES ESPECÍFICAS ?

Acción 1.1 | Acción 1.2 | Acción 1.3 | Acción 1.4 | Acción 1.5 | Acción 1.6

- Descripción de la acción:
Rendición de cuentas a todos los Asociados. Acortar el plazo para el pago de las materias primas a los Asociados. adquirir materia prima a los mismos asociados a precio justo. Demostrar viabilidad si el plan de acción resulta favorable mediante la fórmula
- Factores críticos para el éxito relacionados directamente con la acción:
Mantener a los Asociados informados sobre la situación de la Asociación JAMBI KIWA

Fuente: Elaboración Propia

Mediante la aplicación SISTRAT, se puede llevar a cabo un diagnóstico de la situación de la Asociación Jambi Kiwa y del mercado en el que se compete, así como generar una propuesta de objetivos a alcanzar y un plan estratégico. Esta herramienta tiene la virtud de motivar a los participantes para tomar decisiones cuyos resultados son visibles a corto o medio plazo.

4.2.7 Paso no. 7. Confección del mapa estratégico

La construcción del mapa estratégico permite una mejor visualización de la medición Estratégica del Balanced Scorecard para las organizaciones, es una representación gráfica de objetivos relacionados y estructurados a través de perspectivas organizacionales. El desarrollo de este mapa favorece la construcción de los indicadores, los cuales fueron formulados para medir los procesos claves relacionados a este. Para la confección del mapa estratégico se utilizó el software dinámico DC Map.xls de la organización APESOFT que se encuentra a libre disposición en el sitio <http://www.apesoft.com>. Su confección se efectúa en los momentos en que se están diseñando los objetivos e indicadores del plan estratégico. Las perspectivas para este modelo de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard son las siguientes:

- ❖ Perspectiva Cliente
- ❖ Perspectiva Financiera
- ❖ Perspectiva Proceso interno
- ❖ Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

4.2.7.1 Perspectiva Cliente:

Desde la antigüedad la mujer rural tiene un papel muy importante en el sector agrícola, el 60% de las labores está bajo su responsabilidad, el mantener conocimientos para transmitir a nuevas generaciones. En el sector de donde trabaja existe un minifundio muy marcado, que permite una alta migración masculina hacia las grandes ciudades, ofrecen su mano de obra no calificada barata, sin poder dar una mejor calidad de vida a su familia en consecuencia las tareas de las mujeres en el campo se triplica. Para las mujeres líderes este emprendimiento, ha sido un camino largo y un proceso complejo para que la sociedad local y nacional reconozca sus derechos como indígenas y campesinos. La Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa es un movimiento social real que responde a una alternativa regional para luchar contra la exclusión y la pobreza con un enfoque empresarial.

Pero Asociación Jambi Kiwa no es solo esto: es mucho más, numéricamente y cualitativamente gracias a un proceso organizativo que actualmente agrupa a 254 familias, mayormente Puruhaes de 28 comunidades de los cantones Riobamba, Alausi, Pallatanga. El 80% de los/as socios/as son mujeres. En año 2001 la constitución legal

de la Asociación, se establecen relaciones formales con la Compañía Ecuatoriana del Té (CETCA) para proveer plantas aromáticas. Esta relación produjo un incremento en la superficie sembrada, intensificación de cultivos, cooperación para nuevos equipamientos, pero sobre todo el cumplimiento de determinados procedimientos para garantizar la buena calidad de las plantas.

Durante la relación comercial con CETCA, Jambi Kiwa cumplió a cabalidad con sus obligaciones de proveedores con el tiempo se transforma en una relación de socios. A través de CETCA, la producción de Jambi Kiwa pudo ingresar a los supermercados nacionales e internacionales como:

- ❖ Tiendas solidarias CAMARI
- ❖ Centros naturistas.
- ❖ Participación en Ferias.
- ❖ Exportación a Unión Europea y Canadá.
- ❖ Alianzas con empresas nacionales e internacionales y de Comercio Justo.

Impacto: visibilidad de que las mujeres indígenas forjan su propio desarrollo en sus propias comunidades rescatando y revalorizando sus conocimientos ancestrales El Balanced Scorecard para las organizaciones sin ánimo de lucro sitúa a la cabeza la perspectiva cliente sobre las tres perspectivas tradicionales. El carácter asociativo sin ánimo de lucro del sector empresarial que ocupa, conlleva mantener un alto sentido de compromiso hacia los asociados.

La perspectiva cliente dentro de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa se relaciona directamente con la meta social de generar empleo a todos los asociados mediante la adquisición de las plantas medicinales, también se ha identificado la distribución de los sobrantes generados como otra de los componentes de esta perspectiva. Para fines de este modelo se excluyó a los clientes donantes ya que la asociación busca autofinanciarse todas las actividades en el futuro. El Balanced Scorecard mide en esta perspectiva la acción frente a los diferentes segmentos de clientes internos (asociados) y externos y mercados. Se evalúa la retención, satisfacción de los asociados así como cliente comprador, así mismo el ingreso de nuevos clientes. Los objetivos estratégicos planteados para esta asociación Jambi Kiwa son las siguientes:

Mantener la tasa en neutro o positivo de los Asociados para que provean la materia prima.- Retener a las Asociados de bajos recursos económicos en la Asociación Jambi Kiwa a fin erradicar la pobreza y fortalecer el desarrollo de los pueblos de Chimborazo y del país.

Retener cliente.- Retener cliente para lograr su fidelidad, es más barato retener a un cliente que conseguir a uno nuevo.

Captar clientes nuevos.- para diversificar el ingreso es necesario captar clientes nuevos.

4.2.7.2 Perspectiva Financiera:

La Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa es una asociación sin fines de lucro pero mantienen un desempeño financiero muy similar al sector tradicional. La acción hacia el logro de objetivos financieras es una estrategia que les permite sostenerse y competir.

El capital financiero es reducido en la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa, los procedimientos contables que utilizan, están consideradas las donaciones como ingresos y las aplicaciones de las mismas se registran en el activo o como gastos este procedimiento distorsiona el resultado operativo de esta organización.

Existe un riesgo asociado con la debilidad financiera es el riesgo social que se genera por el retraso en los pagos a los proveedores de materias primas. El manifiesto descontento de los asociados pone en riesgo la producción de plantas medicinales así como la posibilidad de coordinar el plan de siembra y recolección y con ello la posibilidad de continuar con el negocio.

La perspectiva financiera evalúa la acción de la asociación la existencia de sobrantes operacionales, en esta perspectiva incluyen los tres tipos de estrategias financieras como son la reducción de costos, la diversificación de los ingresos e incrementar la autonomía financiera son aquellas que proporcionan los vínculos necesarios a través de las perspectivas del Balanced Scorecard planteado para este modelo de gestión.

Los objetivos estratégicos planteados para esta asociación Jambi Kiwa son las siguientes:

Maximizar los ingresos por ventas.- En la Asociación Jambi Kiwa existe un bajo nivel de ventas esto es perjudicial ya que las ventas son el pilar fundamental para la existencia de la Asociación ya que por medio de esto se generan ingresos para cubrir con los gastos administrativos y operativos por ende si la Asociación tiene excedentes económicos puede ofrecer beneficios a los asociados como la compra de materia prima a un precio conveniente.

Incrementar la autonomía financiera.- La Asociación Jambi Kiwa busca autofinanciarse en sus operaciones es decir reducir la dependencia de las donaciones ya que las mismas no pueden darse frecuentemente.

Reducir costos.- Reducir costos es importante para poder tener una rentabilidad, en la Asociación Jambi Kiwa existe altos costo de la utilización de maquinaria a base de gas en para el área de secado de las plantas medicinales.

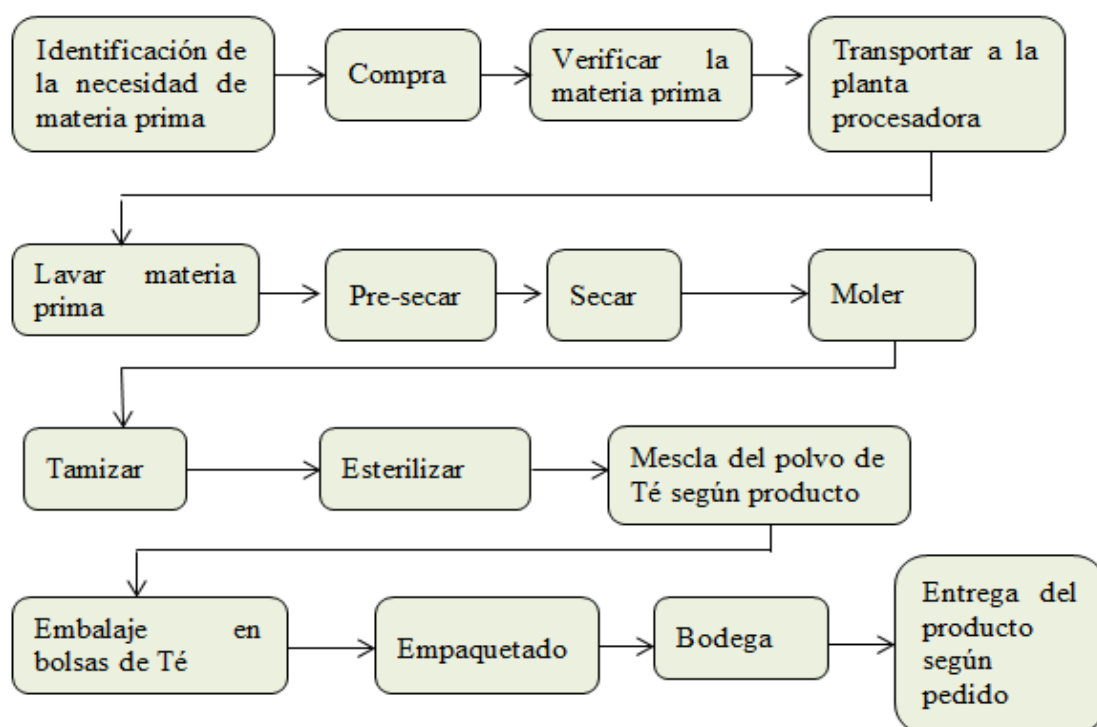
4.2.7.3 Perspectiva Proceso interno.

La Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa dedica a la producción, transformación y comercialización de las plantas medicinales cuentan con diferentes productos de la línea de Té:

- ❖ 3 aromas
- ❖ Algemix
- ❖ Bilgramix
- ❖ Diumix
- ❖ Eucalipment
- ❖ Paicomix
- ❖ Te de Abuela
- ❖ Yanamix
- ❖ Valerianis



Figura 19 Proceso de producción



Fuente: Asociación Jambi Kiwa

Las comunidades y parcelas de producción se encuentran en varios pisos ecológicos que van desde el páramo hasta el subtropico, la asociación de cultivos con tecnologías ancestrales les permite hoy transformar más de 60 tipos de plantas de forma completamente orgánica. Los cultivos de plantas medicinales se realizan con tecnología orgánica y las parcelas de producción están certificadas por BCS OKO GARANTIE.

El certificado orgánico confirma que BCS examina todos los procedimientos en los campos de la producción agrícola y recolección, procesamiento y las actividades relacionadas. Esta Asociación ha obtenido la certificación de comercio Justo por FLO Cert GmbH lo cual significa un paso importante en la aplicación de la estrategia de competitividad empresarial. El Comercio Justo tiene su origen en el concepto de desarrollo sostenible y no es otra cosa que un enfoque alternativo de comercio convencional internacional es una asociación de comercio basado en el dialogo, transparencia y respeto. Busca un desarrollo sostenible para los productores excluidos y desfavorecidos busca proveer mejores condiciones comerciales a través de campañas y sensibilización.

Los procesos fundamentales en que la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa debe enfocarse para tener excedentes económicos y satisfacer a sus clientes internos y externos son abordados mediante la perspectiva de procesos internos. La identificación de estos procesos está relacionada con la entrega de productos de calidad, innovar productos, mejorar la entrega de productos en el tiempo y cantidad establecida y ofertar productos con el fin de acercarse más al cliente.

Los objetivos estratégicos planteados para esta asociación Jambi Kiwa son las siguientes:

Mejorar la calidad.- Una alta tasa de defecto en el embalaje de TE genera perdida en algunas materiales como es el caso de sobre envoltura, hilo ya que no se pueden reutilizar pero en el caso del polvo de Te eso sí se puede recuperar en un 80%, estos defectos aumentan los costos y reducen las oportunidades de ser competitivos en el mercado.

Innovar producto.- Realizar un estudio de mercado es decir investigar las necesidades existentes de los clientes y luego elabora para satisfacer dicha necesidad.

Ofertar productos.- Ofertar productos con el fin de incrementar la cartera de clientes por ende incrementar los ingresos por las ventas realizadas.

Optimizar el tiempo de entrega.- Para satisfacer al cliente se debe cumplir con el pedido pactado tanto en la cantidad, calidad y el tiempo de entrega de los productos, de esa manera se puede forjar relaciones duraderos.

4.2.7.4 Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

En este emprendimiento ha sido fundamental la capacitación a los productores de talleres sobre producción de plantas nativas, manejo sostenible de plantas nativas y buenas prácticas de agricultura aportan conocimientos formativos para los participantes y para la propia Asociación.

Esta perspectiva provee la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos de las tres perspectivas anteriores.

Los objetivos estratégicos planteados para esta asociación Jambi Kiwa son las siguientes.

Incrementar la formación.- La capacitación permite incrementar la eficacia tanto para la Asociación como para el colaborador.

Retener al capital humano.- Los colaboradores son portadores de conocimiento que la Asociación ha otorgado mediante una inversión en la formación por lo tanto cualquier salida representa pérdida de capital intelectual.

Clima laboral.- mantener un clima laboral adecuado es esencial para tener una excelente producción en la Asociación contando con colaboradores eficientes causado por la motivación.

4.2.7.5 Uso de la aplicación Datacycle SMap.xls

Diseño de un Mapa Estratégico con Datacycle SMap, paso a paso.- Lo primero es insertar los datos de la Asociación con sus respectivas perspectivas cabe recalcar que para las empresas capitalistas tradicionales, la perspectiva financiera está a la cabeza del modelo Kaplan y Norton (2002) establecen que los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las perspectivas restantes pero para fines de este modelo la perspectiva que va ser el enfoque es la del cliente ya que en esta perspectiva está incluido los asociados que son la razón de existir de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa esta organización no busca acumular capital para los accionistas su fin es impulsar el desarrollo de los pueblos indígenas con escasos recursos económicos mediante la compra de plantas medicinales a precio beneficioso.

Para insertar esta información se entra a través de la opción: Propiedades del menú de herramientas de Datacycle SMap. Luego, la información básica aparecerá en las celdas del Excel.

Figura 20. Insertar las perspectivas

P. Financiera	Clientes
P. Clientes	Financiera
P. Procesos Internos	Procesos Internos
P. Impulso	Impulso
Empresa	ASOCIACIÓN JAMBI KIWA
Fecha	Octubre - 2014
Autor	JORGE LUIS CASTRO POMAQUIZA
Versión	1.0
Año base	2014

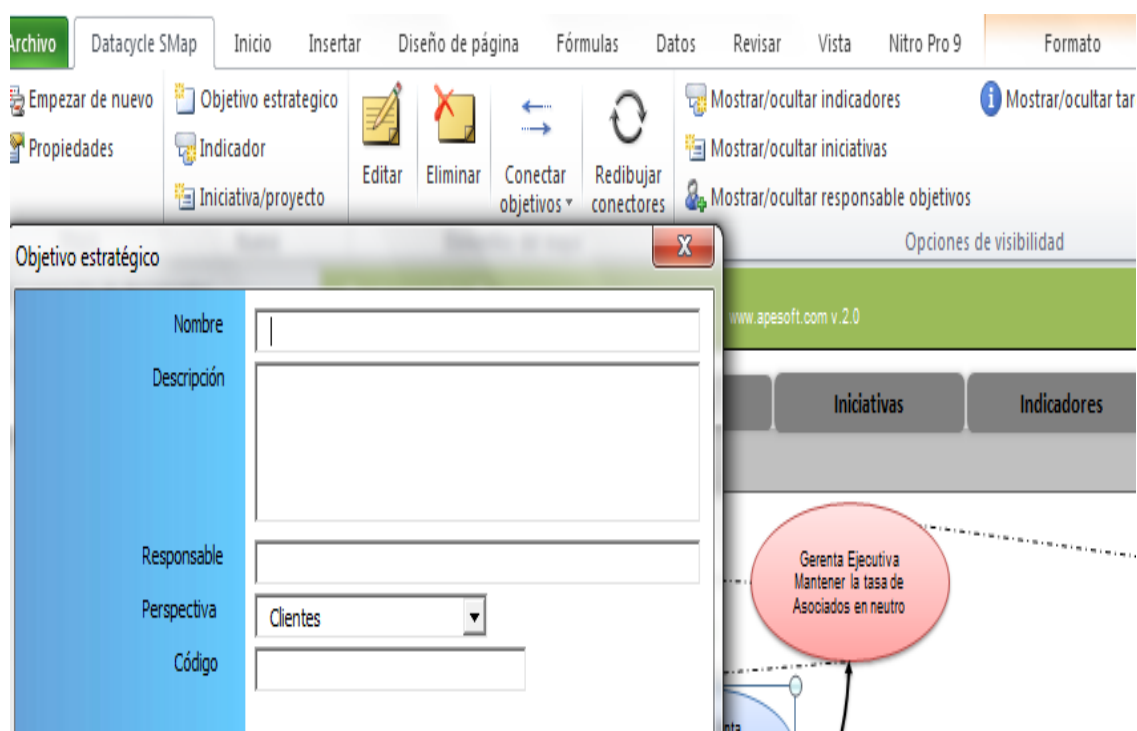
Fuente: Elaboración propia

Una vez insertado las perspectivas procedemos a desarrollar los siguientes pasos:

- a) Creación de objetivos estratégicos: Vamos a crear el primer objetivo estratégico, para ello se debe pulsar la opción Objetivo Estratégico del grupo Nuevo de la ficha Datacycle SMap y aparece el dialogo para crear el nuevo objetivo estratégico e insertamos el nombre del objetivo. Estratégico:
 - ❖ Opcionalmente podemos documentar:
 - ❖ Descripción, para describir con detalle el objetivo estratégico
 - ❖ Responsable: quién es el responsable de alcanzar el objetivo estratégico.
 - ❖ Perspectiva: podemos documentar a qué perspectiva pertenece el objetivo estratégico
 - ❖ Código: Código para hacer referencia al objetivo estratégico

Como resultado tenemos el objetivo estratégico para nuestro mapa estratégico de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi kiwa. Se trata de “Mantener la tasa de asociados en neutro”. Cada objetivo. Estratégico se representa con un objeto gráfico del tipo elipse,

Figura 21. Insertar los objetivos estratégicos

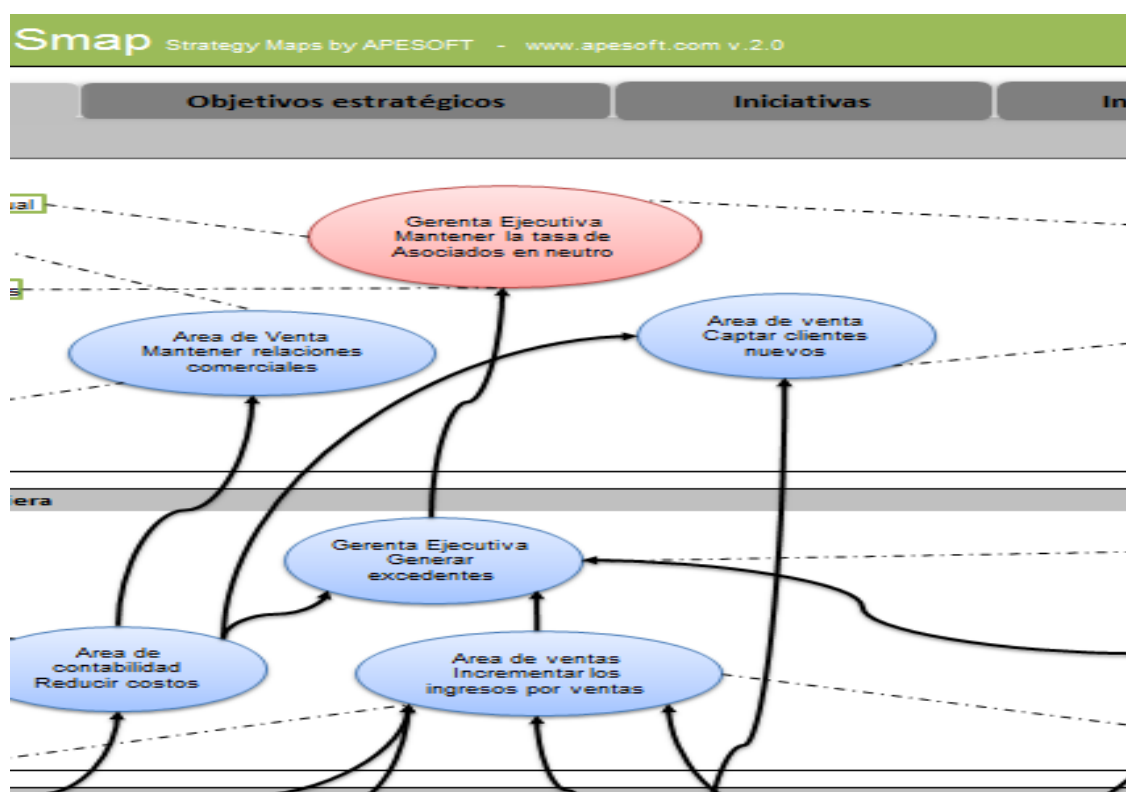


Fuente: Elaboración propia

- b) Conectar objetivos estratégicos: Debemos establecer relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos. La fijación de los objetivos estratégicos y su conexión mediante la relación causa efecto nos permitirá explicar mejor la historia de la estrategia de como la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa pretende alcanzar los objetivos estratégicos previstos.

La operación es tan sencilla como seleccionar con el ratón los dos objetivo estratégicos (manteniendo la tecla CTRL pulsada) entre las cuales queremos definir la relación y pulsar la opción Conectar objetivos

Figura 22. Conectar los objetivos



Fuente: Elaboración propia

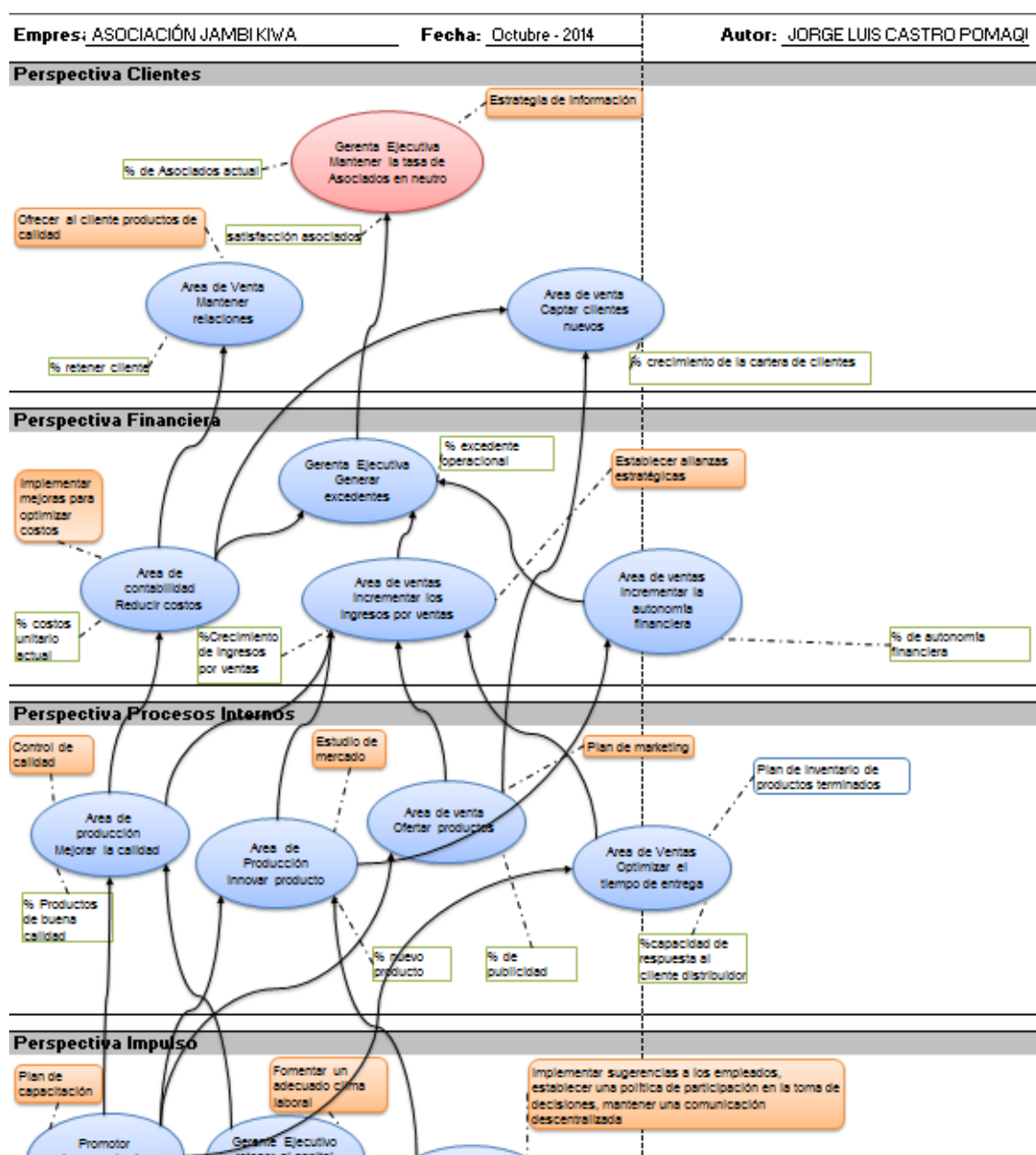
- c) Asociar iniciativas e indicadores Para cada uno de los objetivos estratégicos, se debe asociar acciones que se va a realizar para alcanzar el objetivo estratégico con respectivo indicadores que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos para ellos se selecciona el objetivo estratégico, pulsamos el icono Iniciativa/proyecto del grupo Nuevo como resultado aparece la ventana para entrar los datos de la iniciativa.

Para insertar los indicadores se realiza el mismo procedimiento, se selecciona el objetivo estratégico en la que se va insertar el indicador, pulsamos el icono indicador del grupo Nuevo como resultado aparece la ventana para entrar los datos del indicador.

- d) Visualización de mapa estratégico de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa.

La visualización del mapa estratégico facilita entender mejor los objetivos estratégicos de la asociación.

Figura 23. Mapa estratégico Asociación Jambi Kiwa



Fuente: Elaboración propia

4.2.8 Paso No. 8. Determinación de indicadores

La determinación de indicadores sirve como señales de alerta para encaminar la actuación de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa a la consecución del cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, la relación objetivo e indicador permite verificar el cumplimiento de la meta que se han propuesto mediante las estrategias y de esa forma se ejerce el control de lo realizado.

Cada objetivo estratégico tiene al menos un indicador de resultado, de tal forma que pueda ser medido. Para fines de este modelo se planteó los indicadores de acuerdo al orden de las perspectivas detalladas anteriormente en el paso número 7.

Tabla 5. Los Indicadores Propuestos

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Asociados actual	Con el objetivo de verificar el número de asociados con que cuenta actualmente la Asociación Jambi Kiwa se planteó este indicador que proveerá la información si existe una variación en la tasa de los Asociados.	Gerente
Satisfacción de los asociados	Con el fin de verificar la satisfacción de los asociados se plantea este indicador que a través de una encuesta se podrá analizar los resultados.	Pasante
Perdida del cliente	A través de este indicador se puede verificar si en el año en curso la Asociación ha perdido clientes potenciales o si hay alguna variación.	Área de venta
Clientes nuevos	Mediante este indicador podemos verificar si la Asociación ha incrementado la cartera de los clientes o existe alguna variación al respecto.	Área de venta
Generar excedentes	Este indicador determinara si en la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa existe un excedente operacional es decir excedente solo de las ventas si tomar en cuenta las donaciones existentes.	Gerente
Crecimiento de ingresos por ventas	A través de este indicador se puede verificar si existe crecimiento de ventas en comparación al año anterior.	Área de venta

Autonomía financiera	Mediante este indicador se podrá verificar el porcentaje de dependencia que tiene la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa de otras instituciones.	Área de venta
Costos actual	Por medio de este indicador se puede verificar la variación de los costos de producción en comparación con el año anterior.	Área de contabilidad
Productos en buen estado	Mediante este indicador se puede verificar los productos en buen estado cabe aclarar que cuando hablo al producto, refiero a las bolsita de TE medicinal que elabora la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa.	Área de producción
Nuevo producto	A través de este indicador se puede verificar el porcentaje de los productos nuevos lanzados.	Área de producción
Gestión de marketing	Mediante este indicador se puede verificar el porcentaje real de la publicidad realizada con relación a la publicidad presupuestada.	Área de venta
Capacidad de respuesta al cliente distribuidor	Por medio de este indicador se puede verificar si se cumple con el contrato pactado por el cliente distribuidor en cuanto a la cantidad y el tiempo de entrega de los productos.	Área de venta
Formación a Colaboradores	A través de este indicador se puede verificar el cumplimiento de la formación realizada.	Promotor de campo
Renuncia de colaboradores	Mediante este indicador se puede verificar el porcentaje de renunciaciones de los empleados.	Gerente
Clima laboral	Mediante el alfa de cronbach se podrá verificar si la satisfacción laboral ha mejorado con relación al año anterior.	Pasante

Fuente: Elaboración propia

Criterios de Aceptación.- Una vez de determinar la meta a alcanzar y los indicadores, se debe establecer en qué medida se cumple con lo propuesto. Se han determinado tres criterios de aceptación, con el fin de relacionarlos con el sistema de semáforo (verde, amarillo y rojo) que posee el programa para cuadros de mando ODUN. Estos criterios de aceptación son dados en porcentajes y ajustados de acuerdo con los intereses de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa. Los porcentajes serán plasmados en el cuadro de mando que da la posibilidad de dar estos criterios a cada indicador.

4.2.9 Paso no.9. Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables

Una vez determinados los indicadores se debe asignar al menos una acción y un responsable a cada indicador. Estas acciones son las estrategias funcionales, que se realizan generalmente en las perspectivas de procesos internos y de crecimiento y aprendizaje. Los indicadores de resultados pertenecientes a las perspectivas Financieras o Partes Interesadas generalmente no poseen acciones pues son resultados de estrategias de las otras perspectivas.

Tabla 6. Plan de acción Propuesto

Có dig o	Plan de acción	Descripción	Respon sable
----------------	----------------------	-------------	-----------------

PA 1	Estrategia de información	<p>Informar a los asociados sobre la situación actuales de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa.</p> <p>La información se lo efectuara en cada comunidad de las 3 zonas con que trabaja la Asociación ya que muchos de los asociados no acuden a la asamblea general.</p> <p>Acortar el plazo para el pago de las materias primas a los Asociados.</p> <p>Podemos verificar si el plan de acción resulta favorable mediante la fórmula $((\text{No. Asociados año actual} / \text{No. Asociados con que fundó este asociación}) \times 100)$</p>	Promotor de campo
PA 2	Estrategia de retención del cliente distribuidor	<p>Ofrecer al cliente productos confiables de calidad 100% orgánicos.</p> <p>Mantener los productos en inventario para cumplir el contrato pactado con el cliente.</p> <p>Mediante el indicador $((\text{clientes potencial actual} / \text{clientes potencias año anterior}) \times 100)$, podemos verificar si contamos con el mismo número de cliente que el año anterior</p>	Área de venta
PA 3	Estrategia de marketing	<p>Plan de Marketing realizar publicidad en medios de comunicación populares.</p> <p>Ofertar y promocionar productos en las ferias nacionales organizados por las entidades del sector público como el MIES, ESP. Ofreciendo productos orgánicos de calidad garantizado por la certificadora Alemana BCS.</p> <p>A través del indicador $(\text{No de clientes nuevos} / \text{total de clientes})$ se podrá verificar si mediante el plan de acción se logró captar clientes nuevos</p>	Área de venta

PA 4	Estrategia de venta	<p>Establecer alianzas estratégicas de ventas con organizaciones del sector cooperativista como ETHIQUABLE Y JUST US y otros.</p> <p>Ofrecer una gama de productos.</p> <p>Cumplir con el contrato pactado por el cliente en cuanto a la cantidad, la calidad y el tiempo de entrega.</p> <p>A través del indicador ((ventas año actual / ventas año anterior)x100) se puede verificar si el plan de acción es eficiente</p>	Área de venta
PA 5	Estrategia de reducción de costos	<p>Estimar costos de producción, verificar el porcentaje de productos defectuosos que resulta de cada 100 productos</p> <p>Implementar mejoras para reducción de dichos costos por medio de este indicador ((costo variable unitario año actual / costo variable unitario año anterior) x 100) se puede verificar si el plan de acción le da resultado</p>	Área de producción
PA 6	Estrategia de control de calidad	<p>Control de calidad de la materia prima</p> <p>Control de calidad de los productos en proceso</p> <p>Control de calidad en los materiales como sobre envoltura, hilo y otros materiales que se utiliza para empacar TE</p> <p>Control de calidad de los productos terminados</p> <p>Mantenimiento de maquinaria.</p> <p>Por medio del indicador (productos defectuosos/ productos elaboradas) x 100 se podrá verificar la reducción de defectuosa</p>	Área de producción
PA 7	Estrategia de promoción de productos	<p>Establecer un sistema de envíos de información a los clientes sobre nuevos productos. Mediante le indicador (Introducción de nuevo producto/ planificado introducir nuevo producto) se podrá verificar el lanzamiento del nuevo producto</p>	Área de venta

PA 8	Estrategia de Marketing	Anunciar sus productos por medio de Radio, Tv. pancarta y otros a la sociedad en general, Ofertar y promocionar productos en las ferias nacionales. A través del indicador (No de publicaciones reales / No de publicaciones presupuestada) podemos verificar si se logró captar clientes nuevos.	Área de venta
PA 9	Estrategia de inventario	Plan de inventario de materia prima. Plan de inventario de productos en proceso. Plan de inventario de productos terminados esta estrategia se plantea con el fin de verificar la disponibilidad de cumplimiento con el cliente distribuidor. Por medio del indicador (cantidad despachada al cliente potencial/cantidad pedida por el cliente potencial) x100 se podrá verificar el cumplimiento de los pedidos	Área de contabil idad
PA 10	Estrategia de capacitación	Diagnosticar las necesidades de capacitación requerida en distintas área de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa. Establecer plan de capacitación al equipo de colaboradores y desarrollar competencias en diferentes áreas de producción, por medio del indicador (formación real / formación presupuestada) se podrá verificar el cumplimiento del objetivo	Gerenci a
PA 11	Estrategia de satisfacción laboral	Implementar sugerencias a los empleados. Establecer una política de participación en la toma de decisiones. Mantener una comunicación descentralizada. Mediante el alfa de cronbach se podrá verificar si la satisfacción laboral ha mejorado o sigue igual Fomentar un adecuado clima laboral.	Gerenci a

		Salario justos acorde a la función que desempeña. A través del indicador (No Colaboradores actual/ No Colaboradores año anterior) se puede verificar el porcentaje de renuncias de los empleados	
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia traslado de DC SMap by APESOFT

4.2.10 Paso no.10 Implementación de Balanced Scorecard

Tanto el sistema de control como el cuadro de mando deben modelarse a la estructura de la organización para permitir que se efectúe lo diseñado, se controle y se tomen las decisiones al respecto.

¿Qué es ODUN?- El desarrollo de nuevos modelos de gestión han aumentado el número de objetivos e indicadores a favor del mejor control y efectividad en la toma de decisiones. Los cuadros de mando se han convertido en herramientas necesarias para el desarrollo exitoso de la gestión empresarial en los últimos años. En medio de la implementación del Balanced Scorecard, se pone a disposición la presente solución informática, denominada ODUN, desarrollada con tecnologías libres para la web.

Puede ser aplicado en organizaciones grandes y pequeñas donde aparte medir los indicadores, también puede evaluar la eficacia empresarial. ODUN funciona a partir del suministro de los valores reales de los indicadores dentro de sus objetivos, que relacionados con sus metas presupuestadas y comparados con ciertos criterios de cumplimiento, permiten accionar todo un sistema de alertas visuales y gráficas que simplifican su análisis.

ODUN no solo ofrece los resultados de indicadores de forma holística, sino que también propicia el intercambio de opiniones y comentarios que quedan registrados en el sistema como parte la historia evolutiva de la gestión de cada la Organización, también brinda una serie de informes detallados oportunos, graficados y de fácil lectura con los resultados del cumplimiento de los objetivos, los indicadores, las acciones y cada uno con sus respectivos registros de comentarios. ODUN es perfectible y esperamos su colaboración con el fin de lograr una herramienta ajustable a las características de las diversas organizaciones.

Homogenización de objetivos: La homogenización se basa en obtener los resultados de los indicadores a partir de la evaluación de su estado de cumplimiento.

Se dispone de tres criterios de medición expresados por un sistema de colores. se puede realizar una evaluación en un intervalo de valores entre 1 y 3. El resultado del indicador que sea evaluado:

- ❖ **Bien:** se le otorga el valor de 3.
- ❖ **Regular:** se le otorga el valor de 2.
- ❖ **Mal:** se le otorga el valor de 1.

4.3 Análisis de resultados

Informe de la implementación Balanced Scorecard a través del software ODUN aplicado en el mes de Diciembre en la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa.

4.3.1 Perspectiva cliente

El Balanced Scorecard mide en esta perspectiva la acción frente a los diferentes segmentos de clientes internos (asociados) y exterior. Se evalúa la retención, satisfacción de los asociados así como del cliente comprador, así mismo el ingreso de nuevos clientes.

Los objetivos estratégicos de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa son las siguientes:

- a) Mantener la tasa en neutro o positivo de los Asociados para que provean la materia prima.- Esta organización fundo con 254 asociados, esta organización es mucho más que 254 asociados ya que los beneficiarios de forma indirecta son más de 600 personas de diferentes comunidades de las zonas de Alausi, Pallatanga y Riobamba pero en los últimos años el número de asociados fueron descendiendo por varias razones como es el caso de la migración hacia el exterior del país, en otros casos por la inconformidad por la organización ya que no sabían sobre la situación de la Asociación. Se informó a los 240 asociados sobre la situación actual de la Asociación Jambi Kiwa que se planteó la estrategia detallada anteriormente. En la actualidad esta organización tiene un

94.49% de los asociados fundadores activos. En cuanto a la satisfacción el 88.42% de los asociados están satisfechos con la organización.

- b) Retener cliente.- La Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa trabaja con 45 clientes potenciales detalladas de lo siguiente, asociaciones internacionales como es el caso de: Ethiquable que es Francés y Just ust de Canadá y otras entidades nacionales como: Camari Quito, Camari Cuenca, Camari Riobamba, Cetca, Clef Des Camps, Fitoterapia entre otros. El plan para el año 2014 fue cumplir con todos los contratos pactados con los clientes en tanto en la calidad como en la cantidad de esa manera que el cliente este satisfecho ya que la competencia es amplia, se cumplió con el 95.56% de los planificado.
- c) Captar clientes nuevos.- La Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa planificó captar 2 clientes al año con la finalidad de proveer nuevos productos de las cuales se logró 50% de los planificado.

Comentario de la perspectiva cliente

Esta organización se caracteriza por contribuir al desarrollo de las comunidades indígenas de bajos recurso a través de la adquisición de plantas medicinales en estado natural directamente de los productores en este caso son los mismos asociados para cumplir con este objetivo debe satisfacer a los clientes por la razón que ellos son el motor de la Asociación por medio de ellos captan ingresos las cuales son abonados de la manera eficiente a los proveedores de la materia prima (plantas medicinales).

4.3.2 Perspectiva financiera

La Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa es una organización sin fin de lucro pero su acción hacia el logro de objetivos financieras es una estrategia que les permite sostenerse y competir.

Los objetivos estratégicos planteados para esta asociación Jambi Kiwa son las siguientes:

- a) Excedente operacional. El objetivo principal que tiene la asociación Jambi Kiwa en cuanto a lo financiero es generar excedente operacional es decir obtener ingresos solo de sus actividades operacionales de esa manera minimizar la

dependencia en cuanto a las donaciones de otras instituciones. Ser una organización sólida en lo financiero, el plan es generar \$2000 dólares de cada 50000 productos cajas de TE que suministre a los clientes potenciales en tanto a este objetivo se lo ha logrado el 20%.

- b) Maximizar los ingresos por ventas.- Las ventas son el pilar fundamental para la existencia de la Asociación ya que por medio de esto generan ingresos para cubrir con los actividades comerciales, la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa propuso para el año 2014 generar ingresos operacionales de \$55000 por cuanto se la ha logrado el 72.73% que representa \$40000. Se promocionó los productos en las ferias nacionales organizados por las entidades del sector público como Economía Popular y Solidaria, ofreciendo productos orgánicos de calidad garantizado por la certificadora Alemana BCS. La Asociación tiene poca acogida por los clientes nacionales por la poca publicidad que se han realizado.
- c) Incrementar la autonomía financiera.- La Asociación Jambi Kiwa busca autofinanciarse en sus operaciones es decir reducir la dependencia de las donaciones ya que las mismas no pueden darse frecuentemente, el plan es llegar a los \$55000 pero se logró el 72.73% de lo planificado.
- d) Reducir costos.- En la Asociación Jambi Kiwa se propuso verificar el porcentaje de productos defectuosos que resulta de cada 100 productos embalado con el fin de reducir los costos ya que es importante para poder tener una rentabilidad. Se planificó minimizar los productos mal embalados a un 5% de cada 100 productos embalados, se logró un 95% de lo planificado.

Comentario de la perspectiva financiera

Cumplir con esta perspectiva financiera es importante ya que por medio de esto la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa puede seguir operando es decir cumplir con los sueldos y salarios a sus colaboradores cabe recalcar que si los objetivos financieros se logaran a cumplir al 100% puede ofrecer mucho más que un precio justos por los productos a los asociados que la mayoría de ellos depende de la existencia de esta prestigiosa Asociación.

4.3.3 Perspectiva proceso interno

Los procesos fundamentales en que la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa debe enfocarse para tener excedentes económicos y satisfacer a sus clientes internos y externos son abordados mediante la perspectiva de procesos internos.

Los objetivos estratégicos planteados para esta asociación Jambi Kiwa son los siguientes:

- a) Mejorar la calidad.- este objetivo es primordial para satisfacer y captar nuevos clientes y expandir el mercado, para el año 2014 se planificó reducir los productos defectuosos y obtener el 100% de cada 100 sobres de TE que se embale en cuanto a lo planificado se logró un 80%. La estrategia planteado en cuanto al mantenimiento de la máquina embaladora se lo realizó pero es necesario reemplazar esa máquina ya que se presentó daños mayores que no se puede arreglar.
- b) Innovar producto.- la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa propuso ampliar la oferta 2 de nuevos productos como son la uvilla deshidratada y la uvilla molida totalmente orgánica de lo cual se lo realizó el 100% de lo planificado.
- c) Ofertar productos.- con la finalidad de hacer conocer la existencia de la organización la razón de ser y los productos 100% orgánicos que ofrece la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa propuso ofertar productos por medio de Radio, Tv. Pancarta. De las cuales se lo logro el 33.33% de lo planificado ya que los costos de publicación son altos. Sin embargo esta propuesta se lo culminara en el siguiente año.
- d) Optimizar el tiempo de entrega.- La Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa logró alcanzar un 72.73% la optimización de la entrega de los productos de los pedidos que tenía previsto de 55.000 cajas de TE de las cuales se logró entregar 40.000 productos, por la razón que la máquina embaladora es obsoleta no rinde al 100% de su capacidad productiva.

Comentario de la perspectiva

En la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa de planteo las acciones correctiva como cumplir con el contrato pactado por el cliente en cuanto a la

cantidad, la calidad y el tiempo de entrega es importante para satisfacer al cliente ya que en la actualidad la competencia es amplia, cabe mencionar que cumpliendo el objetivo se puede lograr las metas de las perspectivas financiera y del cliente.

4.3.4 Perspectiva crecimiento y aprendizaje

Esta perspectiva provee la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos de las tres perspectivas anteriores.

Los objetivos estratégicos planteados para esta asociación Jambi Kiwa son los siguientes:

- a) Incrementar la formación.- La capacitación permite incrementar la eficacia tanto para la Asociación como para el colaborador de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa para ello se diagnosticó las necesidades de capacitación requerida en las distintas áreas y estableció plan de capacitación al equipo de colaboradores este objetivo se lo logro al 100%
- b) Retener al capital humano.- En la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa este objetivo se lo logro en un 88.89%, ya que 2 de los 18 colaboradores presentaron la renuncia de manera voluntaria por cuestiones de educación, cabe recalcar que los colaboradores son portadores de conocimiento que la Asociación ha otorgado mediante una inversión en la formación por lo tanto cualquier salida representa perdida de capital intelectual.
- c) Clima laboral.- de acuerdo a la estrategia que se plateó este objetivo mejoró en un 95% en la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa, mantener una clima laboral adecuado es esencial para tener una excelente producción en la Asociación contando con colaboradores eficientes causado por la motivación.

Comentario de la perspectiva

Para mejorar las actividades comerciales de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa se diagnosticó tanto las necesidades de capacitación y como el clima laboral, ya que contar con la aportación de los colaboradores motivados es importante porque ellos son los activos más valiosos que tiene la Asociación.

Comentario General.

En el cuadro de mando ODUN se analizó cada una de las perspectivas mencionadas anteriormente, con sus respectivos objetivos e indicadores de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa dando como resultado un criterio de aceptación de regular y dispone de una calificación de 2,03 lo cual tiene un porcentaje de cumplimiento del 67,66% La asociación debe mejorar el cumplimiento del contrato pactado con el cliente distribuidor.

4.4 Verificación de hipótesis o idea a defender

4.4.1 Hipótesis general

Si se realiza un Diseño del modelo de gestión basado con la metodología de Balanced Scorecard permitirá una administración eficaz evaluando los desempeños de diferentes gestiones de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa.

4.4.2 Variable independiente

Mediante indicadores de gestión que permite establecer acciones concretas para hacer realidad trabajos programados y planificados.

4.4.3 Variable dependiente

Sistema de Control que permitirá introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

Concepto de los sistemas de control.

(Muñiz L. , como implementar un sistema de gestion en la practica) El control de gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas. El control de gestión es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos previamente fijados por la Dirección, tiene un papel fundamental como sistema de información para la misma.

El control de gestión desde un punto de vista global permitirá:

- ❖ Reducir los riesgos y contingencias del negocio.
- ❖ Dirigir por objetivos asignados a los diferentes responsables y controlar el grado de cumplimiento.
- ❖ Anticipar el futuro a largo plazo (planeación estratégico)
- ❖ Adaptar y modificar la estructura y dimensión de la empresa en función de los resultados obtenidos.
- ❖ Adaptar y modificar los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos y esperados.

(Gonzáles Solan & Vega) Un Sistema de Control es un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

(Gonzáles Solan & Vega)Según (Menguzzato y Rena, 1986, pág. 245.) El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser. El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Balanced scorecard implementado en el software ODUN

Un sistema de control se puede decir que permite alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la organización para lograr esos objetivos es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar de una u otra forma. Para el caso del tema de estudio el sistema de control creado para la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa se basa en el cuadro de mando ODUN mismo que se encuentra soportado sobre la base de las necesidades y metas de la asociación, planteadas para impulsar la actividad de la organización.

A continuación se puede visualizar el cuadro de mando de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa.

Figura 24. Cuadro de mando a través del software ODUN



Fuente: elaboración propia.

Figura 25. Sistema de control de gestión a través del software ODUN



Incrementar la autonomía financiera				Regular
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
% de autonomía financiera	Regular	72.73	70	0
reducir costos				Bien
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
% costo unitario actual	Bien	105.26	60	0
PERSPECTIVAS: PROCESOS INTERNOS				Regular
mejorar la calidad				Regular
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
% Productos buenos	Regular	80	50	0
Captar clientes nuevos				Mal
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
% clientes nuevos	Mal	50	30	0
PERSPECTIVAS: FINANCIERO				Regular
Generar Excedentes				Mal
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Excedente operacional	Mal	20	80	0
Maximizar los ingresos por ventas				Regular
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
%Crecimiento de ingresos por ventas	Regular	72.73	70	0

Innovar producto Bien				
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
% nuevo producto	Bien	100	60	0
Ofertar productos Mal				
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
% de publicidad	Mal	33.33	70	0
Optimizar tiempo de entrega del Producto Regular				
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
%capacidad de respuesta con el cliente distribuidor	Regular	72.73	80	0
PERSPECTIVAS: CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE Bien				
Capacitar a los colaboradores Bien				
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
capacitación a Colaboradores	Bien	100	100	0
Retener el capital humano Regular				
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
% renuncia de colaboradores	Regular	88.89	100	0
Mejorar Clima laboral Bien				
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Satisfacción de los colaboradores	Bien	100	100	0

Fuente: elaboración propia.

La utilización del cuadro de mando a través del software ODUN crea un sistema de control de gestión mediante los indicadores que permite medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos y comunicar a los colaboradores de la Asociación de

Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa mediante la intranet corporativa. Queda validada la variable independiente.

Concepto de eficacia

(Vidal, 2004, pág. 35) Se entiende por eficacia el logro de los resultados propuestos. Desde la óptica del proceso debe entenderse que todo el proceso es una cadena, que siempre tiene proveedores y clientes y es este último el que determina el logro de resultados. La eficacia mide también la capacidad de innovación.

Eficacia de los objetivos, mediante la medición del cumplimiento de indicadores. Los indicadores detallados anteriormente para este modelo están en el software Easy PHP 14.1 (ODUN), esta valorados de acuerdo al criterio de medición del equipo directivo de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa, expresadas por un sistema de colores de la siguiente forma:

- Bien: se le otorga el valor de 3
- Regular: se le otorga el valor de 2
- Mal: se le otorga el valor de 1.

El resultado esperado por la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa es el color verde, que se lograra mediante el cumplimiento al 100% de los objetivos y estrategias propuestos.

Tabla 7. Eficacia de objetivos en base a la medición del cumplimiento de indicadores

Objetivo	Indicadores	Plan	Real	Bien	Regular	Odm resultado	Bien	Regular	Mal	Peso indicador	Total	Eficacia de objetivo
Mantener el porcentaje de Asociados en neutro	Asociados actual	254	240	90	80	94%	3			100	300	5
	Satisfacción asociados	0,95	0,7	90	80	88%		2		100	200	
Retener cliente	Retener cliente	45	43	90	80	96%		2		70	140	1,4
Captar clientes nuevos	Clientes nuevos	2	0	90	80	50%			1	30	30	0,3
excedente operacional	Estado de resultado	2000	0	80	60	20%			1	80	80	0,8
Maximizar los ingresos por ventas	Crecimiento de ingresos por ventas	55000	40000	80	70	72%			1	70	70	0,7
Incrementar la autonomía financiera	Autonomía financiera	55000	40000	85	70	73%			1	70	70	0,7
reducir costos	Costos variable unitario	0,76	0,95	100	120	126%			1	60	60	0,6
mejorar la calidad	Productos Defectuosos	5	40	20	40	800%			1	60	60	0,6
innovar producto	Nuevo producto	2	2	85	75	100%	3			70	210	2,1
Ofertar productos	Publicidad	3	1	85	75	33%			1	70	70	0,7
optimizar el tiempo de entrega	Capacidad de respuesta con el cliente distribuidor	55000	40000	90	80	73%			1	80	80	0,8
Capacitar a los colaboradores	Capacitación a Colaboradores	4	4	85	75	100%		2		100	200	2
retener al capital humano	Renuncia de colaboradores	18	16	90	80	89%		2		100	200	2
Mejorar Clima laboral	Satisfacción de los colaboradores	95	80	90	80	84%		2		100	200	2

Fuente: elaboración propia

Eficacia de las perspectivas.

Para obtener este resultado se traslada la eficacia de los objetivos del cuadro anterior y el peso de cada objetivo es según el criterio de los directivos de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa, el resultado del total se lo obtiene mediante una multiplicación entre la eficacia de los objetivos y el peso asignado a cada objetivo, finalmente la eficacia de la perspectiva es el resultado de la suma total de los objetivos de cada perspectiva y dividido para 100.

Tabla 8. Eficacia de la perspectiva

Pespectivas	Objetivos	Eficacia de los objetivos	Peso objetivo	TOTAL	Eficacia de la perspectiva
CLIENTE	Mantener el porcentaje de Asociados en neutro	5	70	350	3,98
	Retener cliente	1,4	30	42	
	Captar clientes nuevos	0,3	20	6	
FINANCIERA	Excedente operacional	0,8	40	32	0,98
	Maximizar los ingresos por ventas	0,7	30	21	
	Incrementar la autonomía financiera	0,7	30	21	
	Reducir costos	0,6	40	24	
PROCESO INTERNO	Mejorar la calidad	0,6	60	36	1,61
	Innovar producto	2,1	20	42	
	Ofertar productos	0,7	50	35	

	Optimizar el tiempo de entrega	0,8	60	48	
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Capacitar a los colaboradores	2	60	120	3,6
	Retener al capital humano	2	60	120	
	Mejorar Clima laboral	2	60	120	

Fuente: Elaboración propia

Eficacia del sistema de control de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa.- Los resultados de las cuatro perspectivas se obtuvo a través del cálculo aplicado anteriormente en la tabla No. 7. El peso asignado a cada perspectiva es según los criterios de los directivos de la Asociación.

Tabla 9. Eficacia del sistema de control ODUN

Perspectivas	Eficacia de la perspectiva	Peso	Total	Eficacia
Cliente	3,98	20	79,6	2,03
Financiero	0,98	20	19,6	
Proceso internos	1,61	20	32,2	
Crecimiento y aprendizaje	3,6	20	72	

Fuente: Elaboración propia

Se demuestra la variable dependiente al realizar el cálculo de la eficacia detallada anteriormente en la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa.

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión corporativa muy útil pues permite medir la evolución de la actividad de la organización y sus resultados a través de los indicadores que se aplicó en la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa y el resultado obtenido en la aplicación por medio del software ODUN es

2.03 que representa el 68% equivalente a un estado aceptable (regular), este resultado se puede mejorar con un cumplimiento a cabalidad de las estrategias planteadas y con la actualización de los datos en el software ODUN, pues permitirá una correcta toma de decisiones y mejorar la gestión administrativa en la Asociación.

CONCLUSIONES

1. Se levantó importante base teórico del Balanced Scorecard y las características de las organizaciones regidas por la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria y su relación con la gestión organizacional que facilitó a la realización de este trabajo investigativo.
2. La aplicación de la metodología para el diseño e implementación del Balanced Scorecard a través de 10 pasos, constituyo un apoyo importante para el fortalecimiento de la Asociación mediante esta herramienta.
3. Este trabajo investigativo muestra que en las organizaciones sin ánimo de lucro se puede aplicar el cuadro de mando integral mediante un cambio de las órdenes de las perspectivas evidenciando la diferencia entre las organizaciones lucrativas, esta herramienta enriquece y fortalece los sistemas de control de gestión administrativa en la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa.

RECOMENDACIÓN

1. El desarrollo de este trabajo sirva como una guía para desarrollar modelos de gestión a través del Balanced Scorecard en organizaciones no lucrativas e instituciones regidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que está en auge.
2. A este presente trabajo investigativo utilicen como base para dar seguimiento al Balanced Scorecard y su adecuada aplicación en la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa.
3. Actualizar las acciones del mapa estratégico del cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para lograr los resultados favorables ya que esta herramienta es un sistema de medición de la gestión organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, M. (2013)*Cuadro de Mando Retail*. Barcelona: Profit Editorial S.L.
- Arancibia, M & otros. (2010). *Guia para el mapeo y relevamiento de la economia popular solidaria en latino america y caribe*. Lima: ediciones Nova Print S.A.C.
- Ballvé, A. (2002)*Cuadro de Mando; Organizando Valor para crear Valor*. Barcelona: Ediciones gestion 2000.
- Cuesta, U. (2012)*Planificacion Estrategica y Creatividad*. Madrid: Esic.
- Fernandez, A. (2004)*Direccion y Planificacion Estrategica en las Empresas y Organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Fernández, F. t. (2000)*Organizaciones solidarias e innovacion y gestion en el tercer sector*. Buenos Aires: lugar editorial 2000.
- Francés, A. (2006)*Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación S.A.
- Gerry Jhnson, K. S. (2006)*Direccion Estrategica*. Madrid: Prince hall Europe.
- Oceano. (1999)*Diccionario de Administracion y finanzas*. Barcelona: Oceano grupo Editorial S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009)*El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- Martinez, D., & Milla, A. (2012)*La Elaboración de un Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Diaz de Santos.
- Martinez, V. J. (2007)*Modelo de dinamización y cuadro de mando integral para las empresas comunitarias*. Puerto Rico.
- Mendez, L. (2006)*Mas alla del Business Intelligence*. España: Partida Doble.
- Muñiz, L. & Monfort, E. (2005). *Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Muñiz, L. (2003)*Como Implantar un Sistema de Control de Gestion en la Pratica*. Barcelona: Gestion 2000 S.A.
- Niven, P. (2003)*El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Madrid: Gestiones 2000 S.A.
- Norton, K. R. (1996)*Cuadro de Mando Integral the Balanced Scorecard*. Madrid: Cantro de Libros PAPF S.L.U.

- Norton, R. K. (1993) *Putting the Balanced Scorecard to word*. Harvard Business Intelligence.
- Organización para la Cooperacion y el Desarrollo Económicos. (2003) *El sector sin fines de lucro en una economia cambiante*. Paris: OCDE.
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012) *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Razeto, L. (2007) *Escuela cooperativa de Rosario Arjona*. Factor C. Barquisimeto
- Razo, C. (2011) *Como elaborar y asesorar una investigacion de tesis*. 2a edicion. Mexico
- Sanchez, J. (2013). *Indicadores de Gestion Empresarial*. Washington.
- Vanegas, V. (2013). *Importancia de Promover la Economia Popular y Solidario*. Cuenca.
- Vidal, E. (2004). *Diagnostico Organizacional*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Villalba, M. (2010). *Comportamiento Organizacional*. Riobamba: EPOCH
- Zabala, H. (2008). *Gestion de empresas de economia solidaria*. Medellin : fundacion universitaria Luis amigo.

WEB GRAFÍA

- Andres, F. (2013)*Elementos necesarios para implantar un cuadro de mando integral* (Recuperado el 08 de 08 de 2014 de <https://www.youtube.com/watch?v=3lUJGuYC7BQ>).
- Askunze, C. (2013)*Economía Solidaria*. (Recuperado el 09 de 09 de 2014) de http://www.economiasolidaria.org/files/ecosol_dic_ed.pdf
- Tus preguntas. (2005)*Qué es una organización sin fines de lucro*. (Recuperado el 03 de 09 de 2014) de <http://tuspreguntas.misrespuestas.com/preg.php?idPregunta=12447>
- Coraggio, J. L. (s.f.)*La Economía Popular Solidaria en el Ecuador*. (Recuperado el 09 de 2014) de http://coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/La_economia_popular_solidaria_en_el_Ecuador.pdf
- Constitución del Ecuador*. (2012)*La soberanía alimentaria* (Recuperado el 23 de 07 de 2014) de <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf>
- Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado. (s.f.)*Gestión administrativa* (Recuperado el 15 de 08 de 2014) de <http://edwinayala.blogspot.com/>
- Fayol, H. (2012). *teorías administrativas*. (Recuperado el 09 de 08 de 2014) de <http://teoriasadministrativasg4n-1024483036.blogspot.com/2012/03/teoria-de-taylor-y-fayol.html>
- Matosabreu, S. (s.f.)*Gestión administrativo de una empresa comercial*. (Recuperado el 23 de 08 de 2014) de <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/352.0072-C277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf>
- González Solan, O., & Vega, J. (s.f.)*Los sistemas de control de gestión estratégicas de las organizaciones* (Recuperado el 02 de 08 de 2014), de: <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>
- Hernandez, F. (2014). *Sinergium*. (Recuperado el 01 de 09 de 2014) de <http://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>

- Plotinsky, D. (2010)*La Agenda de la Revolución de la Economía Popular y Solidaria* (Recuperado el 09 de 09 de 2014) de <http://www.centrocultural.coop/blogs/cooperativismo/2013/06/04/ecuador-agenda-de-la-revolucion-de-la-economia-popular-y-solidaria/>
- Ley Organica de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero . (2012)*Artículo 1 al 20*. (Recuperado el 01 de 08 de 2014) de : http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf
- Macero, B. (2007)*Modelos Administrativos*. (Recuperado el 09 de 2014) de <http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com>
- Mayo, E. (2012)*Teorias Administrativas*. (Recuperado el 06 de 08 de 2014) de <http://teoriasadministrativass.blogspot.com/p/teoria-de-las-relaciones-humanas.html>
- Muñiz, L. (s.f.)*como implementar un sistema de gestion en la practica*. (Recuperado el 10 de 09 de 2014) de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/14872/1/Dise%C3%B1o%20e%20Implementacion%20de%20un%20sistema%20de%20control%20de%20Gesti%C3%B3n.pdf>
- Reglamento a la Ley Organica de Economía Popular y Solidaria. (2012)*Artículo 18 al 40* (Recuperado el 03 de 08 de 2014) de http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=dda0d545-4998-4b61-9bd9-7185090766ef
- Business Intelligence. (2007)*Que es business Intelligence* (Recuperado el 15 de 08 de 2014) de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/
- Solano, S. E. (2012)*Teoria de la Burocracia de la Administracion*. (Recuperado el 07 de 08 de 2014) de <http://es.slideshare.net/irissolano01/teoria-de-la-burocracia-12970755>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (s.f.)*principios de la economia popular y solidario EPS*. (Recuperado el 19 de 08 de 2014) de www.seps.gob.ec/web/guest/conoce-la-eps
- Taylor. (s.f.)*administracion cientifica*. (Recuperado el 08 de 08 de 2014) de <http://www.monografias.com/trabajos7/act/act.shtml>

ANEXOS

ANEXO 1 Desarrollo de la capacitación en la Asociación Jambi Kiwa.

Desarrollo de la capacitación sobre el Balanced Scorecard como un modelo de gestión a la Sra. Rosa Guamán Gerente Ejecutiva y a los representantes de las comunidades asociados a la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa.



ANEXO 2 Realización de la encuesta a los colaboradores de la Asociación



ANEXO 3Recepción de las Plantas Medicinales

A los Asociados de la Asociación Jambi Kiwa en las comunidades de Nisag y Totoras del Cantón Alausi de la Provincia de Chimborazo



ANEXO 4 Promocionando productos
De la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa en la Plaza Alfaro del
Cantón Riobamba.



ANEXO 5 Diferentes clases de Té orgánico
Que ofrece la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa



ANEXO 6 CUESTIONARIO

Objetivo. Recolectar información para determinar la situación organizacional de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa.

Nombre y Apellido	1. Cargo que ocupa en la empresa
1. Tiempo que lleva trabajando en la Asociación años <input style="width: 50px;" type="text"/>	
2. Tipo de Asociación bajo la cual se encuentra incorporada: (por favor marque con una X a la	
Asociación con fin de lucro: <input type="checkbox"/> <i>(realización de actividad en la búsqueda de ganancia para el accionista)</i>	Corporación sin Fines de Lucro: <input type="checkbox"/> <i>(realización de actividades en búsqueda del desarrollo de la sociedad)</i>
3. Indique el número actual de los asociados. <input style="width: 50px;" type="text"/>	
4. Indique el número Actual de Empleados: (por favor marque con una X a la respuesta)	
Menos de 10 <input type="checkbox"/>	De 11 - 29 <input type="checkbox"/>
De 29 – 39 <input type="checkbox"/>	40 o más <input type="checkbox"/>
5. Alcance del mercado: (por favor marque con una X a la respuesta) Local/Regional <input type="checkbox"/> Internacional <input type="checkbox"/>	
6. Considera usted la Asociación se encuentra actualmente en: (por favor marque con una X a la	
Una etapa de crecimiento <input type="checkbox"/>	Una etapa de sostenimiento <input type="checkbox"/>
Una etapa de madurez y cosecha <input type="checkbox"/>	
7. La estrategia financiera de su Asociación ¿por cuál de los siguientes enunciados está des <input type="checkbox"/> la mejor?	
<u>Una estrategia de crecimiento y diversificación de ingresos</u> <i>(Expansión de la oferta de productos y servicios, nuevos clientes y mercados, ampliar la variedad de productos y servicios, incrementar el valor añadido y/o mejorar los precios).</i> <input style="float: right;" type="checkbox"/>	
<u>Una estrategia de reducción de costos y mejora de la productividad</u> <i>(Bajar los costos directos de la producción, reducir los costos indirectos y/o compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio).</i> <input style="float: right;" type="checkbox"/>	
<u>Una estrategia dirigida a una mayor utilización de los activos fijos</u> <i>(Incrementar la utilización de recursos no usados a capacidad, eficiencia en la asignación de los recursos escasos y/o la venta de activos poco rentables).</i> <input style="float: right;" type="checkbox"/>	
¿Mide su Asociación el desempeño organizacional? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> <i>(Entendiendo desempeño organizacional como el éxito o trayectoria durante un periodo de</i>	
8. Si la respuesta anterior fue SI indique ¿Cómo mide su Asociación tal desempeño? Es decir, qué tipo de herramientas específicas utiliza, de qué forma lo hace, qué mide exactamente para evaluar el Desempeño.....	

Gracias por su colaboración

CUESTIONARIO

Objetivo: Recolectar información para determinar la situación organizacional de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa.

1. La Asociación Jambi Kiwa socializa los objetivos a todos sus colaboradores.

Siempre	
Casi siempre	
Ocasionalmente	
Nunca	

2. En la Asociación Jambi Kiwa se realiza una planificación con la participación de sus colaboradores.

Siempre	
Casi siempre	
Ocasionalmente	
Nunca	

3. La Asociación Jambi Kiwa capacitan a los colaboradores en el área que se desempeñan.

Siempre	
Casi siempre	
Ocasionalmente	
Nunca	

4. En la Asociación Jambi Kiwa se realiza seguimiento y control de los objetivos planificados.

Siempre	
Casi siempre	
Ocasionalmente	
Nunca	

5. Cumplen con los objetivos planificados en el tiempo establecido.

Siempre	
Casi siempre	
Ocasionalmente	
Nunca	

Gracias por su colaboración

CUESTIONARIO

Objetivo: evaluar la satisfacción laboral de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales Jambi Kiwa.

Por favor marcar con un X su respuesta en cada pregunta considerando los siguientes ítems

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	satisfecho	Muy Satisfecho
1	2	3	4

No.	PREGUNTAS	1	2	3	4
1	¿Cómo se ha sentido trabajado es esta Asociación?				
2	¿Conoce usted la historia y visión de esta Asociación?				
3	¿La Asociación define bien sus funciones y responsabilidades?				
4	¿La Asociación provee información sobre como desempeña su trabajo?				
5	¿Le gusta el trabajo que desarrolla en la Asociación?				
6	¿Está conforme con su salario considerando la función que desempeña?				
7	¿Cómo califica su relación con sus compañeros de trabajo?				
8	¿Le resulta sencillo expresar sus opiniones con todos sus compañeros de trabajo?				
9	¿Se siente parte de un equipo de trabajo?				
10	¿Las condiciones del trabajo que desempeña son seguras?				
11	¿La Asociación le facilita los equipos de protección necesarias para su trabajo?				
12	¿Recibe usted capacitaciones necesarias para desarrollar correctamente su trabajo?				
13	¿La Asociación le proporciona capacitación cuando incorpora nuevos mecanismos?				
14	¿La Asociación le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?				

Gracias por su colaboración

Certificado de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales JAMBI KIWA

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PLANTAS MEDICINALES JAMBI KIWA



Dirección: Barrio Santa Cruz, Cantón Riobamba.

Teléfono: (03)261-4318

CERTIFICADO

A petición de parte interesado:


LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PLANTAS MEDICINALES JAMBI KIWA

CERTIFICA:

Que: El Señor JORGE LUIS CASTRO POMAQUIZA, con la CI. 030236734-7, impartió una capacitación sobre el tema del cuadro de mando integral (Balanced Scorecard), para el mejoramiento de nuestra organización, el acto que se dio en la sala de capacitaciones de esta Asociación ubicado en el Barrio Santa Cruz del Cantón Riobamba.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso del presente como a bien tenga.

Riobamba, Noviembre del 2014


La Asociación de
Productores de
Plantas Medicinales
Sra. Rosa Guaman
GERENTE EJECUTIVO